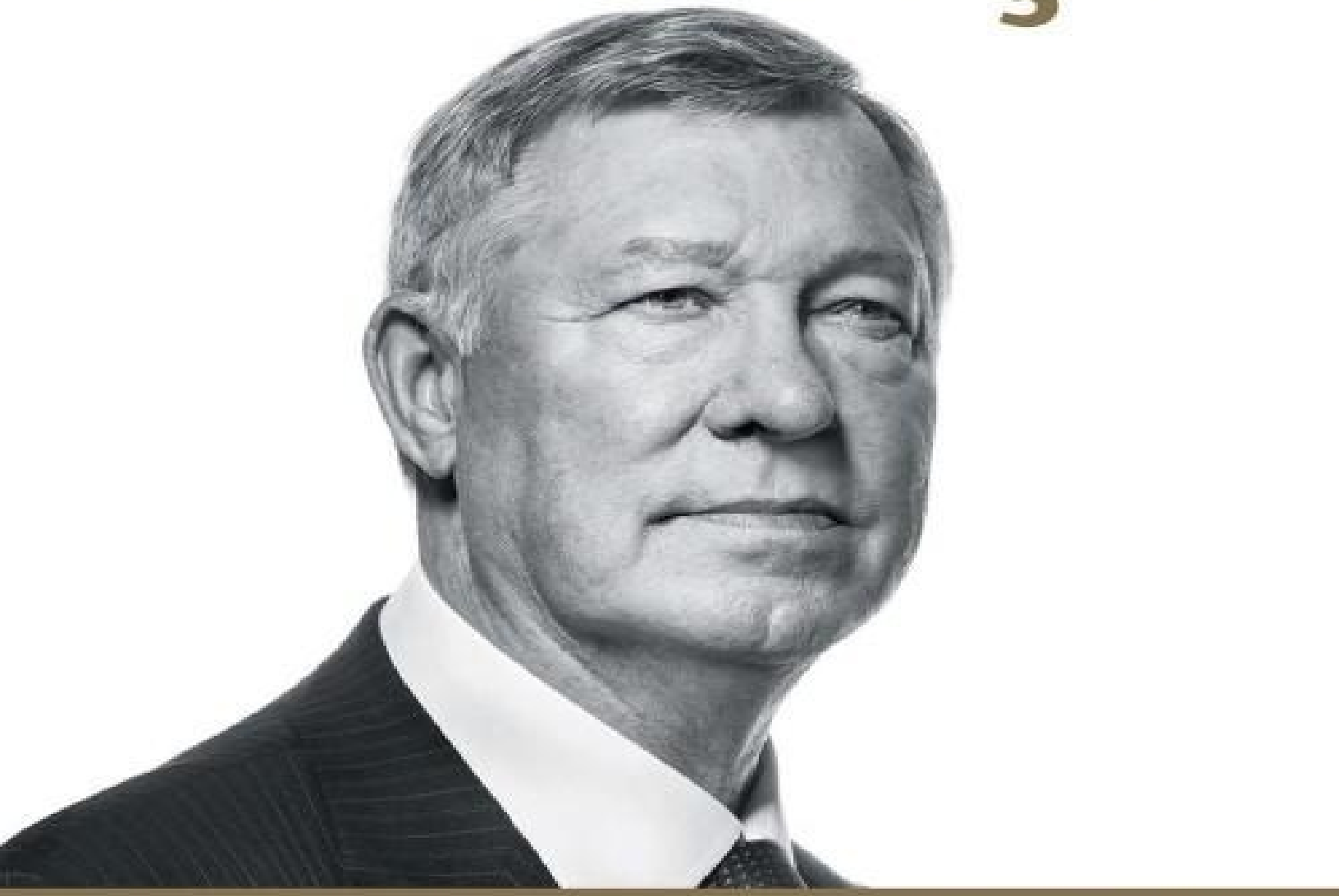
ALEX FERGUSON

COM MICHAEL MORITZ

LIDERANÇA



O que aprendi com a vida e nos meus anos no Manchester United

intrínseca

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

ALEX FERGUSON

COM MICHAEL MORITZ

LIDERANÇA

EPÍLOGO POR MICHAEL MORITZ

TRADUÇÃO DE CATHARINA PINHEIRO

intrínseca

Copyright © 2015 *by Sir* Alex Ferguson e *Sir* Michael Moritz Epílogo © 2015 *by Sir* Michael Moritz Copyright do material da seção “O arquivo”: carta de Alex Ferguson para Éric Cantona © *Sir* Alex Ferguson e Manchester United Football Club PLC 1997; carta de Ian McLeod para Alex Ferguson © Ian McLeod e Celtic Football Club 2002; documento sobre o esquema de bônus do Manchester United © Manchester United Football Club PLC; carta de Kenny Dalglish para Alex Ferguson © Kenny Dalglish e Liverpool Football Club 1989; documento da reunião da diretoria do Manchester United © Manchester United Football Club PLC; trecho extraído da *United Review* © *United Review* 2009; carta de Ian Settle para Alex Ferguson © Ian Settle 2013.

TÍTULO ORIGINAL
Leading: Learning from Life and My Years at Manchester United CAPA
© 2015 Hachette Book Group, Inc.

FOTOS DE CAPA
Sean Pollock

ADAPTAÇÃO DE CAPA
Julio Moreira

TRATAMENTO DOS GRÁFICOS
ô de casa

PREPARAÇÃO
Luísa Ulhoa

REVISÃO
Eduardo Carneiro

REVISÃO DE EPUB
Juliana Pitanga

GERAÇÃO DE EPUB
Intrínseca

E-ISBN

978-85-8057-951-2

Edição digital: 2016

Todos os direitos desta edição reservados à
Editora Intrínseca Ltda.
Rua Marquês de São Vicente, 99/3º andar 22451-041 – Gávea
Rio de Janeiro – RJ
Tel./Fax: (21) 3206-7400
www.intrinseca.com.br

You
Tube

intrínseca

Para a minha família

Tive uma vida privilegiada depois de ter sido criado em Govan, uma área operária de Glasgow, onde meus pais, Alex e Lizzie, me deram a base que me acompanha até hoje. Meu irmão, Martin, sempre foi um grande e leal amigo, seguindo o mesmo caminho aberto por nossos pais.

Tive a sorte de encontrar uma garota maravilhosa que tem sido o meu pilar há quase cinquenta anos. Cathy me deu três filhos incríveis que, para o nosso crédito, herdaram a nossa ética profissional. Esses três filhos nos deram mais alegria do que jamais poderíamos ter imaginado: onze netos, cujas idades vão dos cinco aos 21 anos.

Assistir ao desenvolvimento deles ao longo dos anos vem sendo uma jornada interessante, e é fantástico ver neles os traços que espero de nossa família. Torço para que o futuro de cada um seja acompanhado do mesmo sucesso que tive a sorte de experimentar. Boa sorte para todos eles.

Alex Ferguson

Para as equipes vencedoras da Sequoia Capital — com gratidão.

Michael Moritz

SUMÁRIO

FOLHA DE ROSTO
CRÉDITOS
MÍDIAS SOCIAIS
DEDICATÓRIA
INTRODUÇÃO

1. TORNANDO-SE VOCÊ MESMO
Ouvir / Observar / Ler

2. ENCONTRANDO A GARRA
Disciplina / Esforço / Determinação / Convicção

3. JUNTANDO AS PEÇAS
Organização / Preparação / Linha de produção

4. CATIVANDO OS OUTROS
Trabalho de equipe / Capitães

5. ESTABELECENDO PADRÕES
Excelência / Inspiração / Acomodação

6. AVALIANDO PESSOAS
Em busca de emprego / Networking / Demissão

7. FOCO
Tempo / Distrações / Fracassos / Críticas

8. TRANSMITINDO A MENSAGEM
Falar / Escrever / Responder

9. LIDERANDO, NÃO ADMINISTRANDO
Donos / Controle / Delegar / Tomada de decisões

10. LUCROS
Compras / Frugalidade / Compensação / Negociações / Agentes

11. DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

Inovação / Excesso de informações / Confidencialidade

12. A IMPORTÂNCIA DOS OUTROS
Rivalidades / Mercados globais

13. TRANSIÇÕES
Chegada / Partida / Novos desafios

EPÍLOGO

OS DADOS

O ARQUIVO

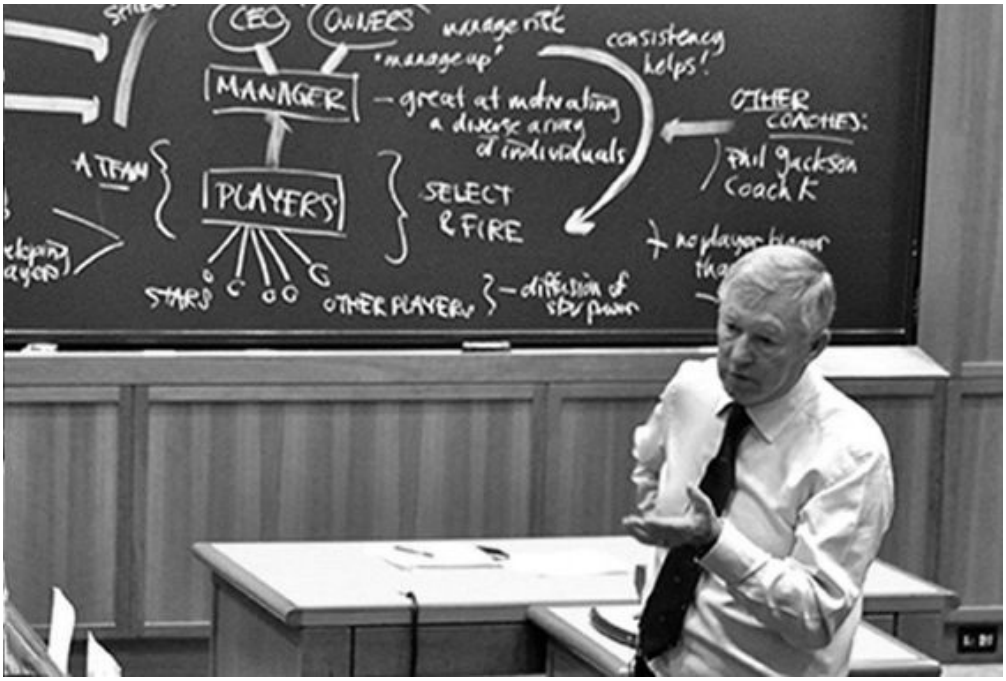
APÊNDICE

AGRADECIMENTOS

CRÉDITOS DAS IMAGENS

SOBRE OS AUTORES

LEIA TAMBÉM


CEO
OWNERS
manage risk
'manage up'
consistency helps!
MANAGER
– great at motivating a diverse array of individuals
OTHER COACHES:
Phil Jackson
Coach K
A TEAM
PLAYERS
SELECT & FIRE
STARS
OTHER PLAYERS
– diffusion of star power

INTRODUÇÃO

Quando deixei a Govan High School, em Glasgow, aos dezesseis anos, para dar início à minha formação como aprendiz de ferramenteiro na Remington Rand e à minha vida no futebol no Queen's Park FC, seria impossível imaginar que, 55 anos depois, eu estaria diante de um auditório na Harvard Business School falando sobre mim para uma turma de alunos de MBA.

A primeira aula que dei, em outubro de 2012, estava completamente lotada. De onde eu estava, na frente do auditório, dava para ver os alunos aguardando pacientemente nas fileiras de cadeiras — cada um com um cartão de identificação à frente — e os corredores mais lotados ainda. Era uma visão intimidante, mas também uma prova do fascínio do Manchester United. Nosso clube estava em ótima companhia, pois, entre as organizações estudadas durante o curso de Marketing Estratégico em Indústrias Criativas na escola de negócios estão: Burberry, a grife; Comcast, a gigante operadora de TV a cabo americana; Marvel Enterprises, o estúdio de Hollywood por trás dos quadrinhos e das franquias cinematográficas de *Homem-Aranha* e *Homem de Ferro*; e, para a minha surpresa, as atividades comerciais de Beyoncé e Lady Gaga.

Ao olhar para os estudantes reunidos em um dos auditórios do Aldrich Hall, fiquei impressionado com o caráter cosmopolita, a idade e a inteligência deles. Havia tantas nacionalidades representadas no auditório quanto em qualquer equipe da Premier League. Todos os alunos tinham ótima formação e trabalhariam, ou já haviam trabalhado, para algumas das empresas mais bem-sucedidas do mundo. Todos estavam em um ponto no qual tinham diante de si os melhores anos de sua vida. Foi inevitável pensar que os que teriam mais sucesso seriam os mais quietos, que pareciam absorver tudo.

Eu estava no campus da Universidade Harvard naquele outubro de 2012 graças a uma combinação de circunstâncias. Cerca de um ano antes, eu havia sido procurado por Anita Elberse, professora da Harvard Business School. Ela tinha curiosidade a respeito da minha forma de gerenciar o Manchester United e do sucesso que o time havia conquistado, o que resultara em um estudo de caso em Harvard intitulado *Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United*, escrito

após Anita ter passado alguns dias me acompanhando em nosso campo de treinamento todas as manhãs e me entrevistando à tarde. Por volta da mesma época, ela me convidou para dar uma palestra para sua turma no campus em Boston. Intrigado, e até um pouco intimidado, aceitei o convite.

Analisando em retrospecto, é fácil perceber que aquela palestra marcou o início de uma fase de transição em minha carreira. Eu ainda não sabia, mas poucas semanas antes havia começado aquela que seria a minha última temporada no comando em Old Trafford, e minha cabeça estava a mil. Na temporada anterior, havíamos perdido o título no saldo de gols para nosso rival local, o Manchester City, mas estávamos determinados a dar a volta por cima. E havíamos começado bem a nova temporada. Dois dias antes de eu ir a Boston, havíamos saído do St. James' Park com uma vitória por 3 a 0 contra o Newcastle United. Era a nossa quinta vitória em sete jogos e nos levou ao segundo lugar na Premier League, quatro pontos atrás do Chelsea. Também havíamos começado com 100% de aproveitamento a campanha da Liga dos Campeões, a principal competição entre clubes da UEFA, antes chamada de Taça dos Campeões Europeus.

Contudo, de pé em frente à turma em Harvard, deixei a Premier League e a Liga dos Campeões de lado e me concentrei em compartilhar alguns dos segredos por trás do sucesso recente do Manchester United.

A aula teve início com a professora Elberse apresentando um panorama dos diversos elementos com os quais lidei como técnico do Manchester United — os jogadores, a equipe, os torcedores, a imprensa, a diretoria e os donos. Em seguida, apresentei aos alunos minhas opiniões sobre os principais elementos da liderança. Depois respondi às perguntas deles. Essa foi a parte mais divertida do dia e levantou questões sobre as quais eu refletiria nos dias seguintes. Todos os alunos estavam curiosos para saber como eu havia me tornado um líder, quais foram os indivíduos que tiveram mais influência sobre minha forma de encarar a vida, como eu trabalhava com jovens absurdamente talentosos e com salários altíssimos, como o Manchester United mantinha a sede por excelência — e um sem-número de outras questões. É claro que eles também estavam curiosos sobre os hábitos diários de nomes conhecidos da casa, como Cristiano Ronaldo e David Beckham.

Levou um tempo para que eu me acostumasse com o fato de estar diante de

um quadro-negro, e não no banco de um campo de futebol, mas aos poucos fui me dando conta de que há algumas semelhanças entre lecionar e treinar jogadores. Talvez o elemento mais importante das duas atividades seja inspirar um grupo de pessoas a dar o melhor de si. Os melhores professores são as heroínas e os heróis anônimos de qualquer sociedade, e na sala de aula não pude deixar de pensar em Elizabeth Thomson, professora da Broomloan Road Primary School, que me encorajou a levar as tarefas escolares a sério e me ajudou a ser admitido na Govan High School.

Passei grande parte da vida tentando extrair o melhor de jovens, e a sala de aula em Harvard era mais uma oportunidade para isso. Com o passar dos anos, descobri que meu apetite e admiração pelo entusiasmo da juventude só aumentou. Os jovens sempre conseguem o impossível — seja em um campo de futebol, uma empresa ou qualquer outra grande organização. Se eu administrasse uma empresa, iria querer sempre ouvir as ideias dos jovens mais talentosos, pois são eles que conhecem melhor a realidade contemporânea e as perspectivas para o futuro.

*

Os livros que escrevi anteriormente sobre a minha paixão pelo futebol estão cheios de detalhes acerca de competições, jogos e a escalação dos times em que atuei como jogador e técnico. O primeiro, *A Light in the North: Seven Years with Aberdeen*, foi publicado em 1985, dois anos depois da conquista da Recopa Europeia pelo Aberdeen. Em 1999, depois de o Manchester United ter ganhado a Tríplice Coroa — a Premier League, a Copa da Inglaterra e a Liga dos Campeões da UEFA —, publiquei *Managing My Life*, e *My Autobiography* foi lançado alguns meses após minha aposentadoria, em 2013.

Este livro é diferente. É a minha tentativa de resumir o que aprendi na vida de um modo geral e na minha trajetória como técnico — primeiro, na Escócia, por doze anos com o East Stirlingshire, o St Mirren e o Aberdeen, e depois, ao sul, por 26 anos com o Manchester United. Também incluí algumas informações interessantes sobre a minha experiência na profissão e material de arquivo inédito para ilustrar alguns dos tópicos tratados. Os dados e os materiais de arquivo estão no fim do livro.

Descobrir o que é necessário para ganhar troféus com uma bola é diferente dos desafios com que se deparam os líderes de empresas como BP, Marks & Spencer, Vodafone, Toyota ou Apple, ou aqueles que administram grandes hospitais, universidades ou instituições de caridade globais. Contudo, há traços que se aplicam a todos os vencedores, bem como a organizações cujos líderes aspiram à vitória. Esta é a minha tentativa de explicar como construí, liderei e administrei o Manchester United e o que funcionou para mim. Não quero, de maneira alguma, passar a falsa impressão de que isso pode ser facilmente transplantado para outro lugar, mas espero que os leitores encontrem algumas ideias ou sugestões que possam ser emuladas ou modificadas para o seu próprio uso.

Não sou especialista em administração nem guru dos negócios e não estou interessado em encarar o circuito de palestras repetindo um discurso pré-fabricado. Portanto, não espere o jargão acadêmico nem uma prosa de frases prontas. Não me peça para explicar o método das partidas dobradas, como contratar quinhentas pessoas em seis meses, os desafios da estrutura matricial, como fazer uma linha de montagem produzir cem mil smartphones por dia ou a melhor abordagem para o desenvolvimento de softwares. Não tenho a mínima ideia sobre nada disso. Esse conhecimento pertence a outras pessoas, porque toda a minha vida girou em torno do futebol. Este livro contém lições e observações sobre como busquei a excelência dentro e fora do campo de futebol.

Ao contrário do grande técnico de basquete americano John Wooden, cuja “Pirâmide do Sucesso” o acompanhou durante a maior parte de sua carreira, de 1928 a 1975, nunca empreguei diagramas de uma única página e muito menos distribuí aos jogadores, no início de cada temporada, guias grossos que deveriam ser considerados sagrados. Também nunca tive inclinação para instruções escritas em fichas pautadas ou calhamaços de anotações reunidas ao longo dos anos. Minha abordagem da liderança e do gerenciamento se desenvolveu ao longo das temporadas. Esta é a minha tentativa de resumir e colocar no papel o que aprendi.

Este livro ganhou vida depois que fui procurado por Michael Moritz, presidente da Sequoia Capital, empresa de capital de risco sediada nos Estados Unidos mais conhecida por ter ajudado a moldar e organizar companhias como Apple, Cisco Systems, Google, PayPal, YouTube e, recentemente, WhatsApp e

Airbnb. Já havíamos conversado sobre escrevermos um livro a quatro mãos muitos anos antes da minha aposentadoria, mas o momento não era conveniente para nenhum de nós. Felizmente, nos dois últimos anos, ambos tivemos tempo para dedicar energia a fim de colocar as palavras no papel. No fim das contas, Michael, que comandou a Sequoia Capital entre meados da década de 1990 e 2012, sempre quisera saber como o Manchester United havia mantido um desempenho de alto nível ao longo de tantas décadas. À medida que conversávamos, ficou óbvio que seu interesse vinha do desejo de garantir o mesmo para a Sequoia Capital. Como o leitor deve saber, a Sequoia Capital atingiu um sucesso maior do que o esperado. Michael escreveu o epílogo deste livro — que, embora me faça corar de vez em quando, explica melhor como e por que nossos caminhos se cruzaram.

Liderança é o resultado de muitas conversas entre mim e Michael que cobrem uma variedade de assuntos — alguns sobre os quais eu nunca havia refletido antes. As conversas me permitiram organizar os pensamentos sobre questões que todo líder precisa enfrentar, mas que nunca tive tempo de considerar devido às pressões das obrigações diárias. Espero que você ache úteis alguns desses pensamentos.

Alex Ferguson

Manchester
Agosto de 2015

1

TORNANDO-SE VOCÊ MESMO

Ouvir

Como alguém se torna seu eu verdadeiro? Quando eu era jovem, nunca pensei muito nisso, mas, como jogador e particularmente como técnico, fui ficando cada vez mais interessado no assunto. Liderar pessoas ajuda a ter uma ideia de quem elas são — as circunstâncias em que cresceram, as ações capazes de extrair o melhor delas e as observações que lhes causarão mais impacto. A única maneira de descobrir isso é por meio de duas atividades subestimadas: ouvir e observar.

A maioria das pessoas não usa os olhos e ouvidos com eficiência. Elas não são muito observadoras e não conseguem se concentrar no que ouvem. Como resultado, metade das coisas que acontecem à sua volta passa despercebida. Sei de alguns técnicos que não param de falar. Não acho que isso os ajude. Há uma razão para Deus nos ter dado dois ouvidos, dois olhos e uma boca: é para que possamos ouvir e observar duas vezes mais do que falar. E o melhor é que ouvir não custa nada.

Dois dos melhores ouvintes que já conheci faziam entrevistas na televisão. Antes da sua morte, em 2013, David Frost havia passado quase cinquenta anos entrevistando pessoas, entre as quais, mais notoriamente, o ex-presidente americano Richard Nixon. Conheci Frost em 2005, quando investíamos em um fundo imobiliário com o mesmo gestor. Alguns anos mais tarde, após deixar a BBC, ele me entrevistou para a Sky Sports.

Ao contrário da maioria dos entrevistadores de televisão, David não sentia a necessidade de provar que era mais inteligente do que o convidado. Não ficava competindo com você ou interrompendo, mas definitivamente não era manipulável — como demonstrou durante as 28 horas e 45 minutos de conversas gravadas com Richard Nixon em 1977. Em parte, isso se deve ao formato do seu programa. Ele não fazia entrevistas de noventa segundos após as partidas com um produtor gritando no ponto em seu ouvido, exigindo uma declaração-

relâmpago. Tampouco precisava ficar movendo a cabeça no meio da entrevista à procura do próximo alvo. David nos encarava nos olhos, esquecia o resto do mundo e demonstrava um grande interesse. Ele tinha o tempo a seu favor — trinta ou sessenta minutos (uma eternidade no mundo de hoje, das mensagens instantâneas e do Twitter) para aos poucos deixar o convidado à vontade. O maior talento de David era a capacidade de fazer os entrevistados relaxarem, o que sempre parecia lhe permitir extrair mais deles. Não é de admirar que seu apelido fosse "O Grande Inquisidor".

Charlie Rose, o entrevistador de televisão americano, é parecido. Não conheço Charlie tão bem quanto conhecia David, mas dois anos atrás fui convidado a participar de seu programa. Fiquei um pouco apreensivo com a perspectiva de aparecer na televisão americana, que não me é tão familiar quanto os programas de entrevistas britânicos. No dia anterior à minha entrevista em seu programa, Charlie me convidou para um drinque no Harry Cipriani, um restaurante italiano na Quinta Avenida, em Nova York. Ele é um homem grande com mãos do tamanho de pratos, então me perguntei se ele iria usá-las para me esmagar. A primeira coisa que ele disse foi: "Você sabia que sou metade escocês?" Depois disso, soube que tudo correria bem. Com muita habilidade, Charlie havia me deixado à vontade e nos dado um assunto em comum sobre o qual conversar. No dia seguinte, a gravação foi ótima, com Charlie me ouvindo com tanta atenção quanto David — embora eu suspeite que sua produtora estivesse se perguntando se teria de usar legendas para tornar meu sotaque escocês compreensível para os telespectadores do Mississippi e do Kansas.

Nunca fui apresentador de televisão, mas sempre valorizei a capacidade de ouvir. Isso não significa que eu tivesse o hábito de telefonar para as pessoas e perguntar o que deveria fazer em determinada situação. De modo geral, eu gostava de resolver as coisas sozinho. Mas me lembro de ter procurado ajuda quando, em 1984, recebi uma proposta para ser técnico do Glasgow Rangers, vinda de John Paton, um dos maiores acionistas do clube. Era a segunda vez que o cargo ficava vago no time, então telefonei para Scot Symon, que fora técnico do Glasgow Rangers por treze anos, e pedi seu conselho. Eu já tinha dúvidas em relação a trabalhar para essa equipe. Se era para deixar o Aberdeen, não sabia ao certo se deveria ir para outro clube escocês. Quando Scot soube que eu não havia conversado com a maior autoridade do Glasgow Rangers, o vice-presidente

Willie Waddell, me aconselhou fortemente a rejeitar a oferta, pois achava que não passava de uma tentativa disfarçada de colher informações e que provavelmente não havia sido aprovada pela diretoria. Foi o que fiz, e nunca me arrependi da decisão.

Muitas pessoas são incapazes de parar por tempo o bastante e ouvir — em particular quando se tornam bem-sucedidas e todo mundo ao redor é obsequioso e finge acatar cada uma de suas palavras. Elas adquirem o hábito de fazer monólogos, como se de repente soubessem tudo. Deixando esses megalomaníacos de lado, sempre vale a pena ouvir os outros. É como se matricular em uma escola gratuita e ininterrupta que dura a vida inteira, com a vantagem adicional de que não há provas e é possível descartar comentários inúteis, sempre. Alguns dos exemplos que me ocorrem:

Há alguns anos, alguém me deu um conjunto de fitas que continham conversas com Bill Shankly, técnico do Liverpool entre 1959 e 1974. Eram reminiscências gravadas sem o intuito de serem divulgadas, porém ouvi as fitas várias vezes enquanto dirigia. Elas continham todo tipo de curiosidades, mas a verdade inescapável era o nível da obsessão de Shankly pelo futebol, que devia estar em seu sangue. Mesmo que beirasse o extremo, isso reforçou em mim a dedicação necessária para o sucesso.

Em outra ocasião, depois de um jogo contra o Leeds United em 1992, eu estava dentro da banheira do time com os jogadores — o que era muito incomum para mim —, ouvindo a análise deles da partida. Steve Bruce e Gary Pallister discutiam acaloradamente sobre Éric Cantona, o atacante francês que o Leeds United comprara do Nîmes. Steve Bruce, capitão do Manchester United, elogiava as habilidades de Cantona. De algum modo, esses comentários plantaram uma semente que pouco depois nos levou a comprar o atacante francês.

Durante o processo de compra de Cantona, pedi conselho para pessoas de confiança. Conversei tanto com Gérard Houllier, o técnico francês, quanto com o jornalista esportivo Erik Bielderman na tentativa de entender melhor o jogador que estava comprando. Além disso, falei com Michel Platini, que disse: “Você deveria contratá-lo, a personalidade dele é subestimada, ele só precisa ser compreendido.” Todos me deram dicas sobre a melhor forma de lidar com Cantona, que chegou ao Manchester United com a reputação — injusta — de ser

indisciplinável. Essa se provou uma decisão crucial para o Manchester United naquela temporada — e talvez até para toda a década. Nas seis partidas disputadas antes da chegada de Cantona, havíamos marcado quatro gols. Nos seis jogos que se seguiram à sua chegada, marcamos catorze.

O comentário que nos levou a contratá-lo não era algo muito comum, mas adotei a prática de ouvir com atenção as previsões dos jogadores sobre a provável escalação dos nossos oponentes. Era sempre um jogo de adivinhação até recebermos a relação dos jogadores, e o posicionamento dos nossos oponentes podia ter grande influência em nossa tática. Durante a semana que antecedia uma partida, os atletas costumavam conversar com amigos da liga, sobretudo ex-companheiros de time, na tentativa de obter pistas de quais jogadores encontrariam no túnel. Costumávamos competir para ver se conseguíamos adivinhar a escalação. Não importava quanto deixasse os ouvidos ligados, eu nunca conseguia prever todos os onze jogadores que enfrentaríamos. À medida que as equipes cresciam, tornava-se ainda mais difícil fazer isso. Inevitavelmente, depois de conseguirmos as informações, a escalação acabava sendo diferente do que eu tinha esperado, e os atletas me provocavam, dizendo: “Você acertou outra vez, chefe.”

Depois que o Manchester United foi derrotado em Norwich em novembro de 2012, fui obrigado, por educação, a mostrar a cara na sala do técnico deles. Chris Hughton foi muito gentil, mas a sala estava cheia de pessoas celebrando a vitória deles. Eu não queria deixar transparecer nenhuma fraqueza, então coloquei um sorriso no rosto e ouvi o que tinham a dizer — em particular sobre os jogadores que estavam elogiando. Gravei seus nomes e fiz uma anotação mental para colocar todos em nosso radar.

Olhando mais para trás, lembro-me de outro conselho decisivo. Em 1983, quando o Aberdeen — o time do qual fui técnico de 1978 a 1986 — ia enfrentar o Real Madrid na final da Recopa Europeia em Gotemburgo, convidei Jock Stein para nos acompanhar. Ele era um dos meus heróis, havia sido o primeiro técnico britânico a vencer a Taça dos Campeões Europeus, em 1967, quando o Celtic derrotou a Inter de Milão. Jock disse duas coisas que nunca esqueci. Primeiro, ele me disse: “Certifique-se de ser o segundo time a treinar no campo no dia anterior ao jogo, porque assim seus adversários vão pensar que você está observando o trabalho deles.” Também me aconselhou a levar uma garrafa de

uísque Macallan para o técnico do Real Madrid, o grande Alfredo Di Stéfano. Quando dei aquela garrafa a Di Stéfano, ele foi pego de surpresa. O presente o fez pensar que estávamos com medo dele — que ele era o cara, e que o pequeno Aberdeen já se sentia derrotado. Fico feliz por ter escutado Jock, porque suas duas dicas me ajudaram.

Mais tarde, quando trabalhei como auxiliar técnico de Jock na seleção da Escócia, eu o enchia de perguntas sobre tática e a resolução de questões administrativas. Ele foi o mais próximo de um mentor técnico que já tive, e eu absorvia quase tudo que ele tinha a dizer. Jock costumava me aconselhar a nunca perder o controle com os atletas logo depois do jogo. Ele sempre dizia: “Espere até segunda-feira, quando as coisas tiverem se acalmado.” Era um conselho sábio, só que não combinava com o meu estilo. Mesmo assim, não é coincidência que a maior foto na parede do meu escritório em Wilmslow seja uma que tirei com Jock Stein, antes do jogo entre País de Gales e Escócia, em 10 de setembro de 1985 — a noite em que ele morreu.

Um último exemplo me vem à mente: Jimmy Sirrel, que foi técnico do Notts County e instrutor do curso de treinador que fiz em 1973 em Lilleshall, um dos centros desportivos nacionais do Reino Unido, também me ensinou uma lição crucial. Ele me aconselhou a nunca deixar os contratos dos jogadores expirarem por volta da mesma época, pois isso permitiria que conspirassem contra o técnico e o clube. Eu nunca havia pensado nisso antes, mas passei a ficar muito atento para me certificar de que escalonássemos a expiração dos contratos. Aposto que levou menos de um minuto para Jimmy formular tal conselho, mas o benefício de ouvi-lo perdura uma vida inteira. Isso mostra que bons conselhos costumam vir de onde menos esperamos, e que ouvir — algo que não custa nada — é uma das coisas mais importantes que podemos fazer.

Observar

Observar é outra prática subestimada que também não custa nada. A meu ver, existem duas formas de observação: a primeira é a dos detalhes e a segunda é a do quadro geral. Até me tornar técnico do Aberdeen e contratar Archie Knox como assistente, eu ainda não tinha percebido a diferença entre observar os pequenos detalhes e ao mesmo tempo tentar entender o cenário mais amplo. Pouco depois de ter chegado ao Aberdeen, Archie sentou comigo e perguntou por que eu o contratara. A pergunta me deixou perplexo, mas então ele explicou que não tinha nada para fazer, já que eu insistia em fazer tudo. Ele foi muito incisivo e contava com o incentivo de Teddy Scott, o faz-tudo do time, que concordava com ele. Archie me disse que eu não deveria conduzir os treinos, e sim apenas assistir e supervisionar. Eu não sabia ao certo se deveria seguir esse conselho, pois achava que perderia um pouco do controle sobre os treinos. Contudo, quando eu lhe disse que queria pensar sobre o assunto, Archie insistiu mais. Assim, com muita relutância, atendi ao seu desejo, e, embora tenha levado um tempo para entender que podemos ver muito mais quando não estamos diretamente envolvidos nas coisas, essa foi a decisão mais importante que já tomei em relação à forma como treinava e liderava. Quando nos afastamos um pouco da confusão, certas coisas surpreendentes podem ser vistas — e é fundamental se permitir ser surpreendido. Se você está no meio de um treino com um apito na boca, seu foco está todo na bola. No momento em que dei um passo para trás e passei a assistir das laterais, meu campo de visão foi ampliado e pude ver o treino como um todo, além de captar o estado de espírito, a energia e os hábitos dos atletas. Essa foi uma das lições mais importantes da minha carreira, e fico feliz por tê-la recebido há mais de trinta anos. A observação de Archie foi o que permitiu meu sucesso.

Como jogador, eu tentava fazer as duas coisas — prestar atenção à bola nos pés e ao mesmo tempo observar o que acontecia em todo o campo. Entretanto, até a conversa com Archie, eu ainda não havia entendido que, como técnico, corria o perigo de me perder nos detalhes. Precisei de apenas alguns dias para compreender o valor do conselho dele, e dali em diante passei a ocupar uma

posição que me permitisse tanto me concentrar nos detalhes quanto ampliar o foco para ver o quadro geral.

Como treinadores, estamos sempre procurando observar certos aspectos em particular. Você pode estar monitorando um atleta durante o treino para ver se ele já se recuperou de uma lesão na coxa; avaliando um menino promissor de doze anos da categoria de base; dando uma olhada numa boa promessa durante um jogo noturno em algum estádio da Alemanha; examinando o estado de espírito de um jogador ou auxiliar técnico durante o almoço. Também pode estar tentando identificar padrões e pistas na análise de um vídeo, a linguagem corporal durante uma negociação ou a altura da grama no campo. Depois, nas tardes de domingo ou quarta-feira, é necessário adotar o outro ponto de vista, mais amplo — o que seja capaz de acomodar o quadro geral.

Parece simples dizer que se deve acreditar no que os olhos lhe mostram, mas isso é algo muito difícil de pôr em prática. Temos uma quantidade impressionante de preconceitos e ideias preconcebidas, que influenciam o que vemos — ou, para ser mais preciso, o que pensamos ver. Se um olheiro me dissesse que um atleta joga muito bem com a esquerda, seria difícil esquecer essa observação quando eu fosse vê-lo em ação — com isso, seria fácil ignorar outra qualidade ou, pior ainda, um grande defeito. Eu sem dúvida estava interessado no que os outros tinham a dizer, mas sempre quis ver com meus próprios olhos, sem ter o julgamento contaminado pelos filtros dos outros.

Eis uma observação que me ajudou muito por décadas. Em 1969, a Alemanha Ocidental treinava no Rugby Park, em Kilmarnock, e pedi permissão a Karl-Heinz Heddergot, da Federação Alemã de Futebol, para assistir ao treino. As únicas pessoas no estádio eram os jogadores alemães, a equipe técnica, alguns funcionários do estádio e eu. Assisti ao treino por cerca de uma hora e meia. O time alemão jogou sem goleiros, concentrado apenas na posse de bola, o que era incomum num período em que os técnicos costumavam dar prioridade a treinos envolvendo deslocamentos de longa distância. Aquele encontro me impressionou muito, e a partir de então passei a enfatizar a importância da posse de bola. Assim que me tornei técnico do St Mirren, comecei a usar “caixas” — onde colocávamos quatro jogadores contra dois em um espaço fechado. Começamos com caixas de 23 x 23 metros, o que forçava os atletas a atuar em um espaço confinado e aperfeiçoar suas habilidades com a bola. À medida que

as habilidades aumentavam, reduzíamos as caixas. O método ajudou em tudo: atenção, ângulos, toque de bola; e no fim das contas permitiu o jogo de um toque. Essa foi uma técnica que usei até o meu último treino no Manchester United, em 18 de maio de 2013. Assistir àquele treino por noventa minutos em Kilmarnock em 1969 me propiciou uma lição que usei por meio século.

A observação — avaliar os outros e as situações — é parte essencial da preparação, e, no Manchester United, adotamos o hábito de observar cuidadosamente os adversários antes de enfrentá-los em jogos importantes. Isso era ainda mais essencial antes da era das sofisticadas análises em vídeo, quando o máximo que podíamos fazer era avançar ou voltar as fitas. Um exemplo de como isso compensava foi a final da Recopa Europeia de 1991, em que enfrentamos o Barcelona. Foi a primeira final europeia disputada por um time inglês depois do banimento de competições continentais imposto aos clubes da Inglaterra, devido à tragédia do estádio de Heysel, na qual 39 pessoas morreram em uma briga entre torcedores do Liverpool e da Juventus em 1985. Eu havia assistido ao jogo de ida da semifinal entre o Barcelona e a Juventus com Steve Archibald, ex-jogador do Aberdeen, durante o qual o principal atacante do time espanhol, Hristo Stoichkov, foi fantástico, tendo marcado dois gols. No jogo de volta, em Turim, ele sofreu uma lesão no tendão que o tirou da final. A formação costumeira do time foi completamente destruída. Na final, eles usaram Michael Laudrup como a principal arma ofensiva, fazendo-o avançar do meio-campo para o ataque — o que, graças ao fato de já termos observado o Barcelona jogar, havíamos antecipado. Já havíamos ajustado nossa tática, recusando-nos terminantemente a sermos atraídos muito para a frente por Laudrup, e vencemos por 2 a 1.

Houve também muitas vezes em que vi um jogador pelo canto do olho que me veio como uma absoluta, porém agradável, surpresa. Em 2003, eu fora assistir ao jovem Petr Čech disputar uma partida na França. Didier Drogba, de quem eu nunca tinha ouvido falar, estava jogando também. Drogba era um dínamo — um atacante forte e explosivo com verdadeiro instinto para gols —, embora tenha escapado por entre os nossos dedos. O mesmo não aconteceu com Park Ji-sung. Em 2005, fui avaliar Michael Essien, do Lyon, durante a partida das quartas de final da Liga dos Campeões contra o PSV Eindhoven, e o que vi foi um monte de energia concentrada correndo pelo campo como um cocker

spaniel. Era Park Ji-sung. Na semana seguinte, pedi ao meu irmão, Martin, que era olheiro do Manchester United, que desse uma olhada nele e me dissesse o que achava. Ele achou a mesma coisa que eu, então contratamos Park. Ele era um desses atletas raros que sempre conseguem criar espaço.

Esses foram momentos muito especiais. Sempre gostei de me deparar inesperadamente com novos talentos. É raro vermos algo tão impressionante a ponto de nos fazer pensar que é de outro mundo (embora, quando dava o seu melhor, Éric Cantona pudesse produzir o mesmo efeito). Esses momentos — e jogadores — são a recompensa para uma vida inteira de observação meticulosa. Nenhum caiu no nosso colo de repente; eles foram o resultado de termos mantido nosso radar ligado 24 horas por dia.

Ler

Ao longo dos anos, também aprendi muito lendo livros. Quando menino, eu decepcionei meus pais por não me esforçar o bastante na escola (em grande parte porque eu já era louco por futebol), então minha educação formal terminou quando eu tinha dezesseis anos. No entanto, sempre gostei de ler. Na verdade, eu estava na biblioteca em Glasgow no dia 6 de fevereiro de 1958 quando soube do desastre aéreo de Munique. Há muitos anos, tenho a assinatura semanal do *Daily Express* e recebo o *Sunday Mail*, escocês, o *Sunday Post*, o *Sunday Express* e o *The Independent* nos fins de semana. Também costumo ler o *Racing Post*, que me mantém atualizado a respeito do turfe. No entanto, o mais importante é que sempre gostei de livros.

Meu interesse por livros vai muito além do futebol. Um dos técnicos de quem li a respeito é de um esporte sobre o qual nada sei. É John Wooden, o grande técnico de basquete da Universidade da Califórnia, que levou seu time a dez títulos no campeonato nacional americano em doze temporadas. É provável que ele tenha sido um técnico melhor no quesito motivação do que como um expert de táticas, mas ninguém tinha dúvidas de quem era o chefe. Ele não tolerava nenhum tipo de impertinência ou desrespeito aos caminhos que traçava. Também li sobre Vince Lombardi, um nome conhecido nos Estados Unidos quando foi técnico do Green Bay Packers. Ele era tão obcecado pelo futebol americano quanto eu era pelo futebol inglês. Foi fácil me identificar com ele, e eu amo sua citação: “Não perdemos o jogo; foi só o nosso tempo que se esgotou.”

Mergulhei em outros livros sobre treinadores e liderança, mas, talvez porque estava sempre tão preocupado com meu próprio trabalho, nunca encontrei um que de fato me dissesse respeito. Posso dizer o mesmo de livros sobre esporte e biografias de jogadores. Na maioria dos casos, a autobiografia de um atleta do Manchester United não passa de um relato de algo que já vivi, ainda que de outro ângulo. Eu preferia os livros sem relação alguma com o meu trabalho diário. De vez em quando, eu me deparava com outro livro de futebol, como o livro de David Peace *The Damned Utd*, um relato romantizado dos 44 dias que

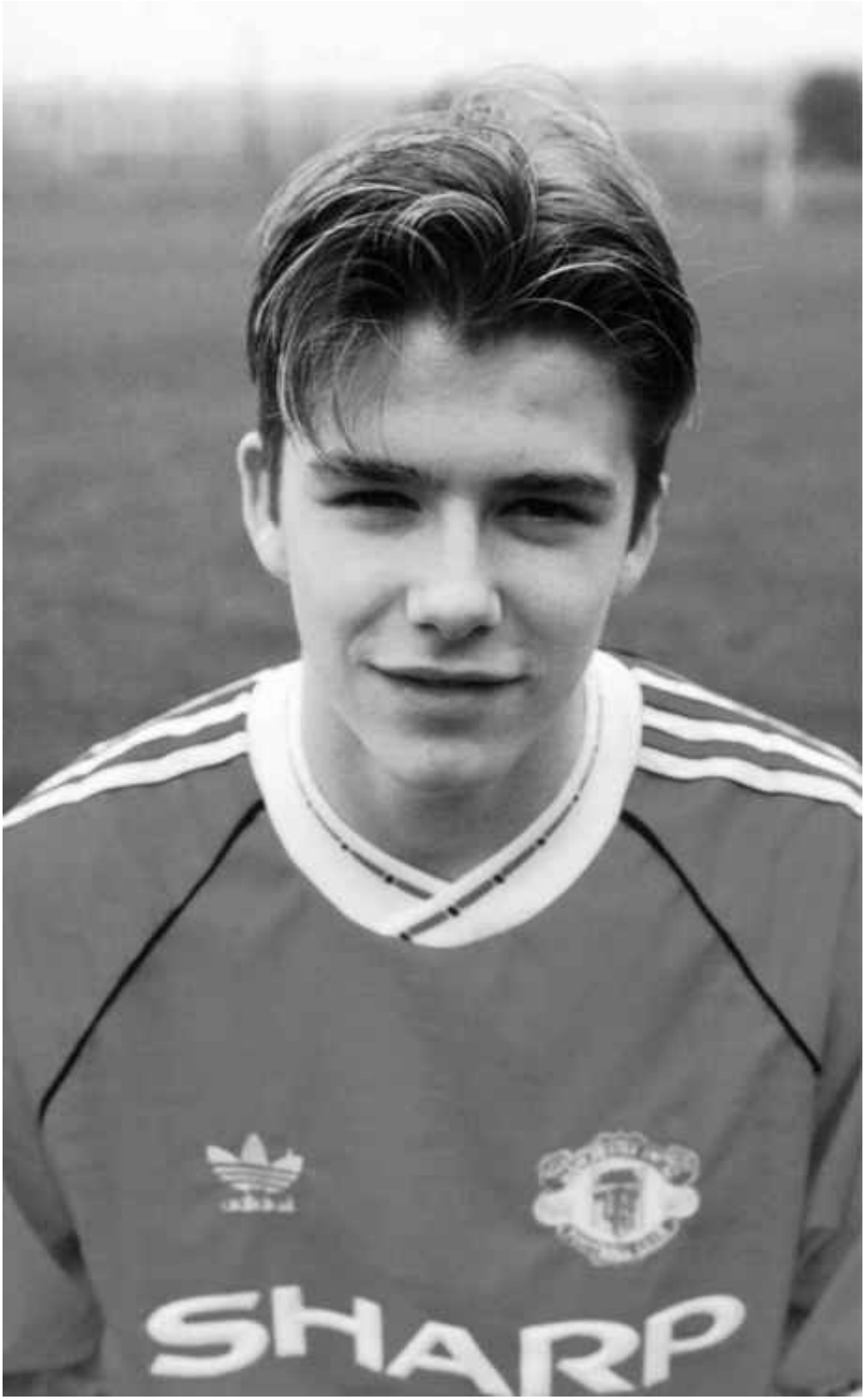
Brian Clough passou como técnico do Leeds United em 1974, mas não posso dizer que tenha sido cativado pela obra. Por outro lado, fui arrebatado por *Farewell but not Goodbye*, a autobiografia de Bobby Robson, um homem que eu admirava muito. Um homem que começou a vida em uma mina de carvão e que, após ter sido demitido do posto de técnico da Inglaterra por ter perdido a semifinal da Copa do Mundo de 1990, demonstrou grande coragem ao se recompor e ir para a Holanda se tornar treinador do PSV Eindhoven. Bobby seguiu mais tarde para o Porto e o Barcelona e por fim retornou à sua terra natal, Newcastle. Das autobiografias dos jogadores, eu destacaria a de Gary Neville, *Red*, publicada em 2011. A obra traz reflexões e ajuda o leitor a entender a pressão que os atletas sofrem e a sua necessidade de vencer.

Não quero exagerar nisto, mas tirei algumas observações relevantes para o futebol de livros sobre história militar. Todo general precisa descobrir a melhor hora para atacar e saber quando é melhor ser cauteloso. Curiosamente, essa ideia foi reforçada por um treinamento que fiz no Serviço Aéreo Especial britânico (SAS), onde me explicaram como montavam ataques flanqueando e distraindo o inimigo de um lado, para depois lançar um ataque mortal pelo meio. Houve um ano em que levamos toda a equipe do Manchester United para dois dias de treinamento do SAS em Herefordshire durante um intervalo da temporada. Eles nos mostraram um pouco de tudo — descidas de helicópteros por meio de guinchos, o campo de tiro e invasões simuladas para o resgate de reféns. Os jogadores adoraram. Uma lição que aprendi com o SAS foi a eficácia de uma formação de batalha, em que as tropas que atacam pelos flancos enfraquecem as defesas centrais. Levei essa lição diretamente para os treinos, colocando-a em prática no campo durante a semana anterior a um jogo contra o Liverpool. Tínhamos jogadores atacando da primeira e da segunda traves, e então Gary Pallister entrava na pequena área pelo centro para marcar. Pallister marcou dois gols com essa tática. Poderia ter sido apenas uma encenação de um plano de batalha — só que nenhum comentarista esportivo da televisão se deu conta disso.

Sempre me interessei pela história dos Estados Unidos — tanto a militar quanto a política — e li muito sobre Abraham Lincoln e John F. Kennedy, especialmente sobre o valor de levar o tempo necessário para tomar uma decisão. Achei o livro *Lincoln*, de Doris Kearns Goodwin, muito interessante, e a

atitude cautelosa de Kennedy durante a Crise dos Mísseis em 1962 é o melhor exemplo de tomada deliberada de decisão que se pode encontrar. Encontrei, sem dúvida, mais virtude na espera paciente para tomar a decisão certa à medida que ficava mais velho. Quando comecei a carreira como técnico, às vezes eu era impetuoso — sempre com pressa para fazer as coisas e asseverar minha autoridade em qualquer situação. É necessário ter coragem para dizer “Preciso pensar sobre isso”. Na juventude, queremos alcançar o impossível, e rápido. Acho que em geral é o entusiasmo que nos leva a isso. Conforme envelhecemos, passamos a atenuar o entusiasmo com a experiência.

Sei que somos moldados por muitas outras forças além do que observamos, ouvimos e lemos. Somos todos vítimas acidentais do DNA de nossos pais; somos formados pelo acaso, pelas circunstâncias em que crescemos e pela educação que recebemos. No entanto, todos nós temos duas ferramentas de grande poder das quais temos total controle: nossos olhos e ouvidos. Observar os outros, ouvir seus conselhos e ler sobre as pessoas são três das melhores coisas que fiz.


SHARP

2

ENCONTRANDO A GARRA

Disciplina

A disciplina foi incutida em mim desde muito cedo. Meu pai era muito severo. Ele trabalhava na construção naval, um ramo difícil e cruel. Não falava muito. Podia ser teimoso e era um homem de poucas palavras, porém muito inteligente. Era autodidata, deixou a escola aos catorze anos, mas lia o tempo todo. Ele queria que meu irmão e eu aprendêssemos um ofício e não permitiu que me tornasse jogador de futebol profissional até eu terminar o curso de ferramenteiro. Começou a infundir a disciplina em nós quando éramos muito novos. Nos dias de aula, ele me acordava pontualmente às seis da manhã. Também saía de casa sempre às 6h45, porque gostava de estar no estaleiro quando os portões eram abertos. Talvez seja por isso que, vinte anos depois, como técnico, adotei o hábito de chegar ao trabalho antes do leiteiro. Depois que comecei a receber para atuar como jogador, passei a sair nas noites de sábado. Meu pai não gostava disso. Achava que eu estava levando uma vida muito fácil. Fiquei sem falar com ele por uns seis meses. Nós dois éramos muito parecidos.

Quando eu tinha catorze anos, comecei a jogar no Drumchapel Amateurs, o maior time amador da Escócia. A equipe era treinada por Douglas Smith, um homem relativamente rico cuja família era dona de um estaleiro de desmanche. Douglas tinha um acordo com o Reid's Tea Rooms, no centro de Glasgow, para que os rapazes pudessem almoçar ali de graça. Treinava cinco times — o sub-18, o sub-17, o sub-16, o sub-15 e o sub-14. Todos os fins de semana, ele nos levava até a sua propriedade, em Dunbartonshire, perto de Glasgow, onde passávamos pelos chiqueiros para jogar partidas de futebol em times de cinco em seu campo de *bowls*. Ele ficava tenso quando uma de suas equipes perdia, então começava a suar, e sua irritação se tornava evidente. Tinha um grande senso de disciplina e muita vontade de vencer.

A disciplina foi um problema desde o meu primeiro dia no St Mirren, do qual fui técnico entre 1974 e 1978. Quando cheguei, o jornal local, o *Paisley Daily*

Express, mandou um fotógrafo para fazer uma foto do time com o novo treinador. Na manhã seguinte, vi no jornal a foto com Ian Reid, o capitão do time, de pé atrás de mim formando duas orelhas de coelho com os dedos na minha cabeça. Depois que perdemos nosso primeiro jogo para o Cowdenbeath, chamei Reid até a minha sala na segunda-feira de manhã. Ele disse que as orelhas de coelho eram apenas uma brincadeira, no que respondi: “Não gosto desse tipo de brincadeira.” John Mowat era um jovem atleta muito bom que começou a retrucar quando eu lhe dava instruções durante as partidas. Coloquei Reid e Mowat em minha lista negra. Havia outro jogador que me disse que não poderia participar de um treino porque ele e a namorada tinham ingressos para um show de música pop. Perguntei-lhe se os shows ocorreriam todas as noites do ano. Ele respondeu que não, e eu avisei: “Se você quiser ir ao show, tudo bem, mas não volte.” Eu só queria deixar bem claro para todos os jogadores que não admitiria brincadeiras. Eles entenderam a mensagem.

Quando me tornei técnico, uma das minhas atribuições era incutir disciplina. No St Mirren, o time era composto por atletas que tinham outro emprego além do futebol. Não obstante, nós todos viajávamos no mesmo ônibus para as partidas realizadas fora de casa. Certo sábado, um jogador decidiu ir dirigindo o próprio carro para um jogo contra o East Fife. Antes da partida, fui duro com ele no vestiário pela insolência e disse que ele não faria parte do time naquele dia. Só que me dei conta de que não tinha um jogador reserva para substituí-lo, e minha demonstração de disciplina caiu por terra.

Quando cheguei a Aberdeen, um lugar mais tranquilo, percebi que precisaria injetar um pouco da ferocidade e da disciplina de Glasgow na equipe. Não hesitei. Fui agressivo e exigente e desconfio que nem todos gostaram disso, mas foi o que amadureceu os jogadores e melhorou seus perfis.

No Aberdeen, havia três jogadores que, na minha opinião, eram um problema. Eles simplesmente não levavam os treinos a sério. Então, eu os fazia repetir os exercícios todas as tardes, coloquei-os na reserva e passei a mandá-los para jogos em lugares frios como Peterhead nas noites de terça e quarta-feira. No fim das contas, acabei me livrando deles.

A disciplina também pode ter sido resultado do fato de que, décadas atrás, os times raramente mudavam. É difícil acreditar (em particular quando vemos os sete reservas sentados no banco durante os jogos da Premier League) que só

passaram a permitir substitutos em meados dos anos 1960. Quando eu era menino, um time quase não mudava durante toda a temporada, e até hoje me lembro dos nomes de todos os jogadores do Raith Rovers do início dos anos 1950. Também havia o peso da necessidade econômica: era preciso permanecer na equipe para garantir o bônus.

Na juventude, houve momentos em que fui rígido demais e me arrependi de certas atitudes. Por exemplo, depois que o Aberdeen voltou da Suécia com a taça da Recopa Europeia, em 1983, fizemos um desfile que terminou no nosso estádio, o Pittodrie, que estava lotado. Todos os torcedores queriam ver os jogadores carregando o troféu pelo campo, e Mark McGhee, o centroavante do time, estava ansioso para lhes mostrar o troféu. Contudo, como achei que ele estava exagerando na comemoração, lhe passei uma reprimenda e o proibi de segurar o troféu. Então sua mãe chegou ao vestiário, e é claro que me senti péssimo. Na manhã seguinte, telefonei para McGhee e me desculpei, pedindo-lhe que me acompanhasse até o porto, onde ele e eu mostramos o troféu aos torcedores que haviam pegado o barco para voltar de Gotemburgo. Eu não queria repetir incidentes como esse.

*

A questão da disciplina me acompanhou por toda a carreira. Nas conversas que tive com Martin Edwards antes que eu aceitasse a oferta do Manchester United, em novembro de 1986, ele mencionou o hábito que alguns jogadores tinham de beber demais. Contou que um dos motivos do interesse do Manchester United por mim era o fato de eu ter construído a reputação de técnico que mantinha a disciplina e não tolerava mau comportamento.

Quando cheguei ao Manchester United, encontrei uma atitude complacente em relação a muitas coisas, incluindo as roupas que os jogadores usavam ao viajar para as partidas. Eles costumavam usar roupas das empresas que os patrocinavam — Reebok, Puma, Adidas. Era uma verdadeira bagunça. Logo passei a insistir que viajassem com camisa de flanela, o blazer do clube e gravata. Quando veio do Mônaco para se tornar nosso goleiro, em 2000, Fabien Barthez precisou se adaptar a esse regime. Fez isso trocando de roupa no ônibus a caminho dos jogos. Depois da partida, ele devolvia a jaqueta, as calças, a

camisa e a gravata a Albert Morgan, nosso roupeiro, que cuidava delas até Fabien ter que aparecer outra vez como representante do clube. Éric Cantona quebrou o *dress code* uma vez, quando houve uma grande recepção na prefeitura para o time e ele apareceu usando uma jaqueta de suede com franjas e a foto de um índio americano nas costas. No dia seguinte, ele jurou — e eu acreditei — que pensou se tratar de um evento casual, pois teria sido assim na França.

Os jogadores dão ao técnico muitas oportunidades de descer o chicote, por isso é melhor escolher bem a hora de fazê-lo. Não é necessário aplicar muitas punições para que todos entendam a mensagem. Por exemplo, nunca acreditei ser útil multar os atletas que se atrasam para os treinos. Na área de Manchester, sobretudo no inverno, as ruas logo ficam congestionadas quando há um acidente ou obras. Os jogadores de vez em quando ficavam presos nos engarrafamentos e chegavam atrasados. Se isso acontecia uma ou duas vezes, eu não me importava. Contudo, caso um atleta tivesse atrasos recorrentes, eu sugeria que se lembrasse de sair de casa dez minutos mais cedo e observava que, ao se atrasar, ele estava prejudicando os companheiros. Nenhum bom membro de uma equipe quer fazer isso. Só me lembro de ter multado um jogador por chegar atrasado nos treinos — o goleiro Mark Bosnich, que perdia a hora com frequência.

Eu não tinha medo de entrar no que alguns jogadores teriam considerado território particular — cortes de cabelo e joias. Nunca entendi por que eles gostariam de ter cabelo comprido quando se esforçam tanto para manter a forma e ter o máximo de velocidade. Quaisquer mechas a mais de cabelo simplesmente não pareciam algo sensato. Tive o primeiro problema nesse quesito quando Karel Poborský veio do Slavia Prague para o Manchester United, em 1996. Parecia que ele estava vindo para tocar com o Led Zeppelin e não para jogar no nosso time. Consegui convencê-lo a cortar o cabelo; mesmo assim, sempre estava comprido demais para o meu gosto. Havia outros atletas que usavam cordões com cruzes que pareciam mais pesadas do que as carregadas pelos peregrinos na Via Dolorosa em Jerusalém. Bani todas. Entretanto, não havia muito que eu pudesse fazer em relação às tatuagens, já que era difícil — até para mim — argumentar que elas tinham alguma influência na velocidade dos jogadores. Éric Cantona deu início a essa febre em particular quando chegou certa manhã com a cabeça de um cacique americano gravada no lado esquerdo do peito. Como Éric era venerado pelos colegas, vários deles seguiram seu

exemplo. Sempre fiquei admirado pelo fato de Cristiano Ronaldo nunca ter desfigurado seu corpo. Isso é uma prova de sua autodisciplina.

Os líderes também podem diferir nas punições aplicadas. Líderes inexperientes ou inseguros muitas vezes ficam tentados a transformar qualquer infração em um crime capital. Tudo isso é muito bom, só que, depois de enforcada a pessoa, você se vê sem opções. Aos poucos, compreendi a sabedoria por trás da expressão "A punição deve ser proporcional ao crime". E, como júri e principal executor, eu tinha muitas sentenças à disposição. Uma punição muito simples, porém fatal, era o silêncio, que eu costumava usar com frequência. Tal atitude não requeria nenhum tipo de humilhação pública ou agressão verbal. Mas, como todo mundo gosta de ser reconhecido, o alvo do meu silêncio sabia que estava sendo punido. Eu também distribuía muitas multas para os jogadores como forma de penalizá-los e tentar mantê-los focados no time. As multas em geral eram entregues depois de o atleta ter recebido um cartão amarelo ou vermelho por alguma atitude estúpida, como uma reclamação com o juiz, uma entrada dura ou um comportamento inadequado fora do campo. Os valores absolutos foram se tornando mais relevantes à medida que os salários inflavam na Premier League, mas a natureza da multa — o equivalente a uma ou duas semanas de pagamento — era a mesma. Depois de uma festa de Natal desastrosa em 2007, multei o time titular e o reserva em uma semana de salário.

Quando os punidos eram os jovens, que ansiavam por entrar para a equipe principal, eu podia ver a frustração deles ao simplesmente não permitir que viajassem com o time. Já para os integrantes da equipe principal, havia duas formas de fazê-los sentir o preço das infrações. Uma era simplesmente deixar o jogador de lado e a mais severa era fazê-lo se sentar na arquibancada com roupas comuns. Para um jogador de futebol, isso é o equivalente a ser enforcado em praça pública. E ninguém estava imune a essa punição.

Por fim, havia as penalidades mais severas: suspensão e transferência. Talvez pensem que a segunda fosse a mais dura, mas não para mim. Quando nos decidíamos pela transferência de um jogador, ou era porque ele não se encaixava mais nas nossas necessidades para o Manchester United, ou, em poucos casos, como o de Cristiano Ronaldo, porque estávamos honrando uma promessa. Na minha opinião, a suspensão era de longe mais dolorosa, porque era uma pena aplicada tanto ao jogador *quanto* ao clube. Isso aconteceu em janeiro de 1995,

quando Éric Cantona foi suspenso pelo Manchester United pelos últimos quatro meses da temporada e por mais quatro meses pela Football Association (FA).

Todo jogador detesta ficar fora do time titular, e a decepção só aumenta à medida que se envelhece e começa a encarar o fato de que os melhores dias como atleta já ficaram para trás. No entanto, nunca deixei os sentimentos interferirem na convocação do time, e isso valia ainda mais para os jogos importantes. Em 1994, deixei Bryan Robson fora da equipe na final da Copa da Inglaterra. Bryan estava no fim de uma distinta estada de treze anos no Manchester United, e eu subestimara a importância que tinha para ele a tentativa de ganhar sua quarta medalha no campeonato. Em retrospecto, eu o teria deixado ficar na equipe, talvez o colocando para jogar no fim do jogo.

Embora, como meus jogadores sabiam muito bem, eu fosse dado a explosões, meu temperamento em geral não tinha efeitos destrutivos. Contudo, isso não se aplicava aos jogadores que perdiam o autocontrole e a autodisciplina em campo. Se recebessem cartões amarelos em sequência ou, pior ainda, um cartão vermelho por terem perdido a cabeça, as consequências para a equipe podiam ser sérias. Não apenas tínhamos que jogar a partida com dez homens, como também não podíamos usar o jogador durante a suspensão. Peter Schmeichel, Paul Ince, Bryan Robson, Roy Keane, Mark Hughes e Éric Cantona perdiam o controle com facilidade. Isso não nos ajudava nem um pouco, e eu não escondia o descontentamento quando eles eram expulsos por alguma infração.

Algumas pessoas simplesmente parecem imunes à disciplina. Era o caso de Juan Sebastián Verón, meia argentino. Por mais que tentasse, eu não conseguia fazer com que ele se encaixasse em nosso sistema. Ele era um jogador fantástico, com habilidades incríveis, mas era incontrolável. Se eu o posicionava no centro do campo, ele acabava jogando pela direita. Se eu o colocava na direita, ele acabava na esquerda. Ele simplesmente não tinha a autodisciplina necessária. Então, depois de dois anos e 82 atuações, nós o vendemos. Não se pode montar um time com integrantes negligentes.

Há também atletas que seguem as instruções ao pé da letra. Park Ji-sung, nosso meia sul-coreano, era um deles. Se eu lhe passasse uma orientação, ele agia como um cachorro com um osso: não a largava de jeito nenhum. Quando enfrentamos o Milan na Liga dos Campeões de 2010, pedi-lhe que marcasse Andrea Pirlo, meia e força criativa do time italiano. Pirlo estava acostumado a

conduzir o show no Milan, mas Park o sufocou.

Eu colocava a disciplina acima de todo o resto, o que pode ter nos custado vários títulos. Se eu pudesse voltar atrás, faria exatamente a mesma coisa, porque quando se dispensa a disciplina, se dispensa também o sucesso e a anarquia ganha espaço. Pouco depois do Natal de 2011, descobri que três jogadores do Manchester United haviam saído para se divertir no Boxing Day, o feriado secular comemorado no dia 26 de dezembro. Na manhã seguinte, quando apareceram para o treino, eles estavam acabados. Então os mandei fazer treinamento extra e os deixei de fora do jogo seguinte, contra o Blackburn Rovers. Na ocasião, tínhamos um grande número de atletas lesionados, mas, embora essa decisão tenha nos enfraquecido ainda mais, achei que era a coisa certa a fazer. Perdemos a partida por 3 a 2, o que nos custou preciosos três pontos, e no fim das contas perdemos a Premier League para o Manchester City no saldo de gols. Muitos anos antes, em 1995, nossa decisão de suspender Éric Cantona pelo restante da temporada — por causa da briga que ele teve com um torcedor após ter sido expulso do jogo contra o Crystal Palace — custou-nos a Premier League e a Copa da Inglaterra. Quando suspendemos Éric (suspensão que depois a FA tornou mais severa), estávamos a apenas um ponto da liderança, e, se ele tivesse jogado até o fim da temporada, tenho certeza de que teríamos vencido por cerca de dez pontos em vez de termos perdido por apenas um ponto para o Blackburn Rovers. No longo prazo, os princípios são mais importantes do que a conveniência.

Se conseguir reunir um time de onze jogadores talentosos que têm foco total durante os treinos, cuidam da alimentação e do condicionamento físico, dormem o bastante e cumprem horários, você já tem meio caminho andado para ganhar um troféu. A quantidade de clubes que são incapazes de fazer isso é espantosa.

Antes de derrotarmos o Liverpool por 1 a 0 na final da Copa da Inglaterra de 1996, pude sentir que venceríamos ao ver nossos adversários aparecerem para a inspeção do campo antes da partida. O time inteiro do Liverpool, com exceção do técnico e de seu assistente, apareceu usando ternos brancos dados por um estilista. Para mim, aquilo indicava um colapso da disciplina e mostrava que a equipe estava distraída por um frívolo espetáculo secundário. Mencionei o fato para o meu roupeiro, Norman Davies, e a previsão se concretizou quando Éric Cantona marcou um gol a poucos minutos do apito final. Outro exemplo ocorreu

anos antes, quando, em setembro de 1985, o Aberdeen venceu o Rangers por 3 a 0 no Ibrox Park depois de dois adversários nossos terem sido expulsos no primeiro tempo. O Rangers tinha tentado nos intimidar e, com a torcida enlouquecida, perdeu o controle. Foi um pandemônio total, e tivemos de correr para o vestiário em busca de segurança durante o segundo tempo, enquanto a polícia retirava torcedores descontrolados do campo. Foi um daqueles casos clássicos em que o oponente buscou a própria derrota.

Sempre senti que nossos triunfos eram o resultado da aplicação consistente da disciplina. Talvez alguns se surpreendam ao descobrir que grande parte do sucesso vem de não se deixar levar nem tentar fazer o impossível e acabar se arriscando demais. Eu tinha o hábito de me sentar todo mês de janeiro e dar uma olhada nas competições que restavam até o fim da temporada, tanto para o Manchester United quanto para os nossos principais adversários, e somava os pontos que achava que cada clube obteria. Eu nunca errava os palpites por muito, e o exercício ajudou a me mostrar a importância das nada glamorosas vitórias por 1 a 0. Durante esse tipo de jogo, nós nos concentrávamos em manter o meio-campo compacto e não nos preocupávamos em marcar gols. Um jogo em particular ficou na minha memória: em março de 2007, fomos para Middlesbrough durante um período de três meses em que pegamos o atacante sueco Henrik Larsson emprestado do Helsingborgs. Larsson fez mais do que se podia esperar dele quando, sob grande pressão, abandonou seu posto no ataque e recuou para o meio-campo só para nos ajudar a buscar o resultado. Quando Larsson entrou no vestiário no fim do jogo, todos os jogadores e membros da equipe se levantaram e o aplaudiram espontaneamente pelo imenso esforço que ele fizera numa posição com a qual não estava acostumado. Ao fim da temporada, pedimos uma medalha extra da Premier League para Larsson, mesmo ele não tendo participado das dez partidas necessárias para a sua obtenção na época.

Esforço

Meus pais sempre trabalharam. Meu pai nos estaleiros de Glasgow, e minha mãe primeiro em uma fábrica de arame e depois em outra que produzia peças para

aviões. Meu pai trabalhava sessenta horas por semana, e levava uma vida dura, fria e perigosa. Glasgow fica aproximadamente na mesma latitude de Moscou, então, quando os ventos de inverno varriam Clyde, os estaleiros se tornavam lugares brutais. Ele costumava tirar duas semanas de férias por ano. Em 1955, trabalhou 64 horas semanais por um salário de 7 libras e 15 xelins, ou o equivalente a cerca de 189 libras hoje. Após sua morte em consequência de um câncer, em 1979, minha mãe passou a fazer faxina em casas. A dedicação dos meus pais ao trabalho talvez fosse acentuada pelo fato de que praticamente não havia seguridade social na Inglaterra na época. Os padrões de segurança eram terríveis, os serviços de saúde eram péssimos e a indústria de advogados especializados em processos ridículos iniciados pelas razões mais ínfimas ainda não existia. Eu não me lembro de nenhum período em que meus pais não estivessem trabalhando. No verão, um dia de diversão significava pegar o ônibus para Saltcoats, onde tudo que meu irmão e eu fazíamos era jogar futebol, dama ou xadrez.

Como tanto meu pai quanto minha mãe se matavam de trabalhar, de algum modo simplesmente absorvi a ideia de que a única forma de conquistar uma vida melhor era trabalhando muito. Isso ficou gravado em mim. Eu era incapaz de ficar parado e sempre me irritei com aqueles que desperdiçavam talentos genuínos por não estarem preparados para o esforço necessário. Há muita satisfação na certeza de que estamos fazendo o nosso melhor, e ainda mais quando o esforço começa a render frutos. Acho que isso explica por que fui jogar no dia em que me casei e no dia em que meu primeiro filho nasceu. De 1.500 jogos do Manchester United, só faltei a três: o primeiro para estar em Glasgow com meu irmão no dia seguinte à morte de sua esposa, em 1998; o segundo para o casamento do meu filho mais velho na África do Sul, em 2000; e, por último, para avaliar David de Gea, em 2010.

No St Mirren e no Aberdeen, eu costumava assistir ao máximo de jogos possível por semana. Em geral, fazia isso com Archie Knox, o auxiliar técnico do Aberdeen. Os pais de Archie eram fazendeiros, e ele cresceu em uma fazenda nos arredores de Dundee. Assim, ele sempre trabalhava no mesmo horário dos trabalhadores rurais e compartilhava a minha ética profissional. Nós dois viajávamos para as partidas juntos, e, se estivéssemos indo para Glasgow, Archie dirigia e eu dormia, e na volta eu dirigia e Archie roncava. A viagem de ida e

volta podia levar até seis horas. Sempre que nos sentíamos tentados a perder um jogo e tirar a noite de folga, dizíamos um ao outro: “Se perdermos um jogo em Glasgow, abrimos caminho para outros.”

Na maioria dos clubes de futebol, os treinadores trabalham muito mais do que as pessoas imaginam. Na Premier League, a pressão é permanente, e fora desse campeonato o orçamento é apertado e os técnicos não conseguem formar equipes grandes. Isso sem dúvida ocorria no início da minha carreira como técnico. No St Mirren, minha equipe era formada por outras quatro pessoas — o auxiliar técnico, um treinador para o time reserva, o fisioterapeuta e um roupeiro que trabalhava meio período. No Aberdeen, Teddy Scott era roupeiro, treinador dos reservas e quem azeitava qualquer engrenagem que não estivesse funcionando bem. Ele também lavava roupa e passava os uniformes. De vez em quando, dormia na mesa de bilhar porque tinha perdido o último ônibus. Mesmo no Manchester United, quando comecei, tínhamos uma equipe de apenas oito integrantes.

No Aberdeen, algumas vezes a equipe inteira, os aprendizes e até o presidente estavam de pé às seis da manhã para tirar a neve do campo. Em março de 1980, demos início à nossa jornada com destino ao meu primeiro título do Campeonato Escocês num dia em que havíamos limpado entre dezessete e vinte centímetros de altura de neve no campo. Vencemos o Morton por 1 a 0. Essa foi a única partida jogada naquele dia na Escócia.

Todos os técnicos de destaque — Carlo Ancelotti, José Mourinho e Arsène Wenger — têm uma ética profissional formidável. Contudo, sempre admirei mais os heróis anônimos — o tipo de treinador que nunca desiste, mesmo que a vida e a sorte não tenham lhe dado os melhores times. Na Escócia, eu sempre esbarrava com Alex Smith e Jim McLean em lugares inóspitos, em noites em que a chuva caía incansável e teria sido muito mais agradável ficar em casa na frente da televisão. Alex treinou clubes na Escócia por mais de quarenta anos e Jim foi técnico do Dundee United por 22 temporadas. Lennie Lawrence e John Rudge são dois homens cujo nome a maioria das pessoas de fora do mundo do futebol não conhece, mas Lennie é uma das poucas pessoas que já atuou em mais de mil jogos em clubes como Charlton Athletic, Bradford City, Luton Town e Grimsby Town, enquanto John foi técnico do Port Vale por dezesseis temporadas antes de trabalhar por cerca de catorze anos como diretor de futebol

no Stoke City. Nenhum dos dois jamais desistiu. Eles foram consumidos pelo futebol. Eu costumava vê-los assistindo ao nosso time reserva jogar para um punhado de torcedores.

A perseverança incansável desses homens é igualada por alguns jogadores no campo. Três por quem desenvolvi grande admiração foram Tony Adams, do Arsenal, Gianfranco Zola, quando jogava no Chelsea, e Jamie Carragher, do Liverpool. Sempre achei que Adams era um jogador do Manchester United com a camisa errada. A bebida arruinou a carreira e a vida de muitos jogadores de futebol, e no Manchester United o triste legado de George Best sempre turvará nossa memória coletiva. Por isso, o corajoso confronto de Tony contra seus demônios no fim dos anos 1990 foi por si só extraordinário. No entanto, era o que ele fazia em campo que chamava minha atenção. O que lhe faltava em talento e ritmo era mais do que compensado por sua atitude. Ele foi um atleta mediano que se transformou em um líder fantástico com trabalho duro e dedicação. Sempre teve a atitude de um vencedor e retribuiu belamente a fé que tanto George Graham quanto Arsène Wenger depositaram nele.

Eu considerava Zola um tremendo exemplo de profissionalismo. Ele sempre nos causou problemas, mas nunca desistia. Mesmo sendo baixo, podia encarar zagueiros vinte ou 25 centímetros mais altos e muito mais fortes. Ele tinha malícia, uma criatividade fora do comum e era incansável. Sua abordagem do jogo combinava com a minha.

Jamie Carragher treinou no Manchester United quando era mais novo. Na época, era um meia comum. Depois que foi contratado pelo Liverpool, de alguma forma se transformou no coração e na alma do time, na força que o conduzia. Na minha última temporada, ele jogou como substituto em uma partida que nós dominávamos, e sussurrei para ele:

— Só uma palavrinha: pare de chutar os nossos rapazes.

— Vou chutar cada um deles — respondeu.

Passei um tempo com Carragher desde que me aposentei e fiquei muito impressionado. Eu não ficaria surpreso se ele se tornar técnico do Liverpool em algum momento no futuro, mas primeiro ele precisa decidir se quer deixar os estúdios de TV e voltar a ocupar um lugar mais desafiador no futebol.

No Manchester United, fui abençoado com muitos jogadores com esse tipo de atitude vencedora. Quando vencer se torna um estilo de vida, os verdadeiros

vencedores são incansáveis. Por mais piegas que isso possa parecer, os melhores jogadores de futebol competiam contra si mesmos para se tornar os melhores atletas que poderiam ser. Não era por acaso que jogadores como Cristiano Ronaldo, Beckham, os irmãos Neville, Cantona, Scholes, Giggs e Rooney só saíam arrastados dos treinos. Eles simplesmente tinham um desejo inato de se destacar e se aperfeiçoar. Gary Neville, por exemplo, era o que exigia mais de si mesmo, pois sabia que não possuía o talento natural de alguns de seus companheiros de time. Nunca me preocupei muito com o que ele poderia estar fazendo nas noites de sexta-feira, porque, quando era jovem, sempre ia dormir às 21h30.

David Beckham também era extraordinário. Quando se juntou a nós, ele morava em um alojamento, e não treinava apenas de manhã e à tarde, mas também aparecia à noite para praticar com os meninos da escolinha. No início da temporada, quando aplicávamos nos jogadores o que na Inglaterra chamamos de "teste dos bipes" para ter uma ideia do condicionamento físico de cada um, Beckham sempre estava acima da média. O mesmo pode ser dito de Cristiano Ronaldo. Ele tinha uma verdadeira ânsia de se tornar o melhor jogador do mundo e estava determinado a alcançar tal objetivo. Também tinha um cuidado tremendo com a alimentação, um hábito anterior à sua mudança para a Inglaterra. Hoje ele fica em uma banheira com gelo religiosamente depois de cada jogo para poder continuar atuando no nível que exige de si mesmo. Não chega nem perto de bebidas alcoólicas e se mantém mais ou menos três quilos abaixo do peso ideal, pois, agora que já passou dos trinta anos, descobriu que isso o ajuda a manter o ritmo.

Em um mundo perfeito, eu teria preenchido cada escalação do time com onze homens com tanta determinação e talento quanto os dele. Mas a vida não é assim, e se tivesse de escolher entre alguém com um grande talento, mas com pouca determinação e vontade, e outro atleta que fosse apenas bom, porém tivesse uma grande determinação, com certeza eu teria preferido o último. O primeiro poderia se sair bem por um breve período, mas esse tipo de jogador nunca tem a persistência que dá a um grande clube consistência e estabilidade.

A ética profissional de alguns treinadores e jogadores que acabei de descrever é um elemento obrigatório para qualquer atleta de destaque em qualquer esporte. Eles têm um apetite formidável pelo trabalho e uma disciplina extraordinária.

Basta olharmos para A. P. McCoy, jóquei que venceu mais de quatro mil corridas e que ao longo da carreira quebrou todas as costelas e vários outros ossos. Seu peso ideal é de cerca de 75 quilos, mas durante uns 25 anos ele se manteve na casa dos 63 quilos. Quando ele anunciou a aposentadoria, sua esposa disse que enfim teria de aprender a cozinhar batatas. Novak Djokovic, tenista vitorioso amigo de Nemanja Vidić, que defendeu por muito tempo o Manchester United, tem uma dedicação semelhante. Qualquer um fica impressionado ao ouvir falar sobre sua forma física e a dieta seguida por ele.

Os melhores jogadores de futebol do mundo são tão disciplinados quanto, mesmo que as fotos ocasionais deles pegando sol em Dubai ou em boates com alguma moça possam sugerir o contrário. Eles têm um ritmo de trabalho incessante, não só porque isso é necessário para chegarem ao topo, mas porque sempre há alguém querendo tomar seu lugar na equipe. Isso também explica as razões pelas quais quase todos os jogadores de futebol são da classe trabalhadora.

Como seria de esperar, pais de classe média querem garantir que os filhos cursem a faculdade ou tenham uma formação profissional, o que significa que o futebol nunca recebe tanta atenção nessas famílias. No mundo inteiro, o futebol atrai meninos para quem a educação superior parece improvável e que não têm outra opção além de trabalhar muito para adquirir e aperfeiçoar habilidades no esporte e assim ter uma vida melhor. Hoje a expressão “classe trabalhadora” não tem a mesma conotação de décadas atrás, mas a maioria dos jogadores do Manchester United veio do que atualmente chamamos de “famílias de baixa renda”. Não quero soar como um velho conservador, mas a ascensão geral dos padrões de vida permitiu que os jogadores de hoje crescessem com água quente, televisão, telefone, computador, carro e voos de companhias com preço acessível, bem como em bairros muito mais agradáveis do que aqueles onde cresci. Sempre tive a tendência de gostar de pessoas vindas da classe trabalhadora, por achar que isso nos prepara para as dificuldades da vida.

Para quase todos os jogadores britânicos que treinei, o futebol era a passagem para sair de circunstâncias miseráveis. Ryan Giggs teve uma infância difícil. Ele nasceu em Cardiff quando sua mãe tinha apenas dezessete anos. Como o avô paterno era de Serra Leoa, Ryan precisou enfrentar o racismo desde pequeno. Ainda menino, ele deixou o País de Gales quando o pai, Danny Wilson, saiu da

rugby union para se tornar jogador profissional da rugby league no norte da Inglaterra. Wilson deixou a família, e Ryan foi criado pela mãe, nascida Lynne Giggs, em Salford, onde ele desenvolveu suas habilidades no futebol. Lynne tinha dois empregos — o de bartender e o de auxiliar de enfermagem. Ainda assim, como mãe solteira, nunca teve dinheiro suficiente para comprar os melhores calçados para Ryan; não obstante, ela incutiu nele a capacidade para o trabalho duro. A mãe de Ryan é uma santa, e ele lhe prestou a homenagem que merecia quando abandonou o sobrenome Wilson.

David Beckham cresceu em uma casinha no leste de Londres, e seu pai era técnico em sistemas de aquecimento. Paul Scholes cresceu em uma moradia social cedida pelo conselho municipal em Langley, enquanto Nicky Butt foi criado em Gorton — você não verá um Bentley estacionado em nenhum desses lugares. Wayne Rooney veio de um bairro decadente de Liverpool e pensou seriamente em se tornar boxeador profissional. Danny Welbeck e Wes Brown cresceram em Longsight, bairro de Manchester conhecido pela violência entre gangues. O pai de Bryan Robson era caminhoneiro. Rio Ferdinand foi criado em Peckham, uma das áreas mais pobres de Londres. A lista é interminável.

Ao longo dos anos, aprendi a analisar melhor a influência das origens de um jogador britânico, pois conhecíamos as histórias de família e as escolas que os rapazes haviam frequentado. Tornou-se mais difícil avaliar essas nuances, assim como a personalidade dos atletas, quando começamos a recrutar jogadores da América do Sul e do Leste Europeu. Até meados dos anos 1990, os jovens também entendiam qual era o lugar deles na hierarquia do clube. Eles eram responsáveis por tirar a lama das botas, limpar o vestiário e cuidar de “bolas e coletes” — recolher as bolas e os coletes que os jogadores deixavam espalhados pelo campo depois do treino. Os rapazes entendiam que o vestiário do time titular era território proibido. Esses rituais provavelmente faziam com que eles almejassem ainda mais o sucesso.

Nos meus últimos dez anos como técnico, muitas vezes percebi nos atletas estrangeiros traços que tinha visto antes em jogadores britânicos. Cristiano Ronaldo sem dúvida sabia o que era ter que lutar. Ele cresceu em uma vila da Madeira, numa família com muito pouco dinheiro, e foi criado pela mãe. Tim Howard, que atuou 77 vezes como goleiro no Manchester United, foi criado em Nova Jersey pela mãe solteira, que tinha emigrado da Hungria para os Estados

Unidos e precisou arranjar dois empregos após o pai de Tim sair de cena. Os gêmeos Fábio e Rafael da Silva eram outro exemplo. Eles cresceram em Petrópolis, no Brasil, e tinham uma ética profissional incrível. Rafael aparecia para os treinos nos dias mais frios em Manchester de camisa de manga curta e shorts, enquanto todo mundo, inclusive eu, usava várias camadas de roupa. No fim da temporada, eu disse aos dois que descansassem bastante no verão. Então descobri que o pai deles havia construído um campo com medidas oficiais na sua cidade natal para que pudessem jogar todos os dias com os amigos.

A maioria dos jogadores estrangeiros também fez do futebol seu bilhete para o futuro. Os melhores têm uma capacidade profundamente arraigada para o esmero e compreende de forma intuitiva que quem for capaz de combinar talento e trabalho pode ter muitas realizações. Vim de uma era na qual meu pai fazia os brinquedos que eu ganhava no Natal e suspeito que alguns dos atletas estrangeiros se identifiquem com isso. Muitos dos jogadores que contratamos vinham de circunstâncias tão ou talvez mais difíceis quanto as dos companheiros britânicos. Adnan Januzaj, que contratamos quando tinha dezesseis anos, em março de 2011, nasceu na Bélgica depois de os pais terem fugido da brutalidade na antiga Iugoslávia. O equatoriano Antonio Valencia cresceu em um bairro paupérrimo, assim como o brasileiro Anderson. Andrei Kanchelskis, que jogou no nosso time nos anos 1990, cresceu na União Soviética. Carlos Tévez veio da desolação mergulhada nas drogas que era o bairro conhecido como Fuerte Apache, em Buenos Aires. Quinton Fortune foi criado em uma cidadezinha da África do Sul durante o apartheid.

Infelizmente há também exemplos de jogadores com origem parecida com a de Giggs e Cristiano Ronaldo que, apesar do imenso talento inato, não têm a força emocional ou mental necessária para superar as feridas da infância e seus demônios interiores. Talvez o caso mais triste seja o de Ravel Morrison. Ele tinha tanto talento genuíno quanto qualquer outro jovem que já havíamos contratado, mas estava sempre se metendo em encrenca. Foi muito doloroso vendê-lo para o West Ham em 2012, porque ele poderia ter sido um jogador fantástico. Contudo, ao longo dos anos, os problemas dele fora do campo foram se agravando, e não tivemos outra opção a não ser cortar o vínculo. Houve poucas evidências de que Ravel amadureceu, e seu contrato foi cancelado pelo West Ham em 2015.

Acredito piamente em usar a garra e a determinação de pessoas que tiveram uma infância difícil. Toda vez que nosso time sofria um revés e todo mundo precisava de um pouco de incentivo, eu sempre concluía a conversa com os atletas antes do jogo lembrando que todos tinham vindo da classe trabalhadora, na qual as pessoas não tinham muito. Eu lhes dizia que era quase certo que seus avós ou alguém de sua família tivesse sido da classe trabalhadora e houvesse trabalhado duro todos os dias só para sobreviver, enquanto eles só tinham de trabalhar duro por noventa minutos para receber muito dinheiro. Olhando em retrospecto, creio que a expressão "classe trabalhadora" talvez não tenha tido muito significado para alguns, sobretudo para os jogadores estrangeiros. Entretanto, acho que todos eles conheciam gente que havia passado por períodos difíceis. Nós todos nos sentíamos intrusos em certos aspectos, e quem se sente assim costuma seguir um destes dois caminhos: ou se sente rejeitado, ressentido e reclama que a vida não é justa, ou usa essa sensação de isolamento como estímulo e trabalha incessantemente. Eu sempre dizia aos jogadores: "No momento em que não nos esforçarmos mais do que o outro time, não seremos mais o Manchester United."

Determinação

Durante anos, tentei entender por que alguns indivíduos são mais determinados do que outros. Não sei se hoje estou mais perto de resolver esse enigma do que estava há trinta anos, mas uma coisa aprendi: a usar essa determinação. E, como já disse, sei que, se tiver de escolher o combustível mais potente entre a determinação e o talento, escolherei a primeira. Para mim, a determinação consiste em uma combinação entre a vontade de trabalhar duro, a força emocional, uma grande capacidade de concentração e a recusa em admitir a derrota.

No nosso clube, havia muitos jogadores que eram a personificação da determinação necessária para o sucesso. Os principais eram Bryan Robson, Roy Keane, Steve Bruce, Mark Hughes, Brian McClair e Patrice Evra. A determinação de um atleta pode ter um efeito enorme sobre um time — a determinação para vencer é como uma poção mágica que pode passar de uma

pessoa para outra. Bryan Robson não tinha noção do perigo. Ele vinha de Chester-le-Street, Durham, uma área de mineração de carvão no norte da Inglaterra, e mergulhava de cabeça em situações que outros preferiam evitar. O resultado: ele passava um bocado de tempo na lista de lesionados, mas também se tornou um líder de valor inestimável. Apesar de ter deslocado o ombro várias vezes ao longo da carreira, ele mantinha um regime diário de mil flexões. Eu costumava mostrar aos jogadores uma foto de Robson ao defender um escanteio. Seus olhos pareciam vidrados; ele havia se desvencilhado do resto do mundo e estava concentrado numa única coisa: garantir que o escanteio seja defendido com perfeição.

A determinação inquebrantável de Roy Keane também era uma grande inspiração. Steve Bruce jogou 414 partidas no centro da nossa defesa, era destemido e um grande organizador, mas não tinha ritmo suficiente. Contudo, como Tony Adams, ele compensava suas deficiências com uma contagiante e profunda determinação para alcançar a vitória.

David Beckham também tinha uma sede enorme de vitória, assim como Nicky Butt, que atuou em 387 partidas pelo Manchester United e era um rapaz local. Os irmãos Neville — naturais de Bury (perto de Manchester) — e Denis Irwin — que, como Roy Keane, vinha de Cork — tinham uma determinação ímpar. Eles ainda compartilhavam outras características: tinham dedicação total ao clube; eram atletas confiáveis, podíamos contar com eles para jogar em 80% das partidas; e eram capazes de contagiar o time inteiro com sua força de vontade. Nenhum desses jogadores gostava do sabor amargo da derrota. Por sorte, com o passar dos anos, tivemos mais jogadores com esse tipo de ímpeto no nosso time titular.

Ao destacar esses jogadores, não pretendo diminuir a importância dos outros que treinei. Eu os cito porque eles não possuíam os talentos inatos de atletas como Hughes, Cole, Cantona, Verón, Scholes, Giggs e Cristiano Ronaldo. Uso-os como exemplo de determinação porque, pela simples força de vontade, coragem irredutível e resolução, eles mais do que superaram suas deficiências.

Às vezes, a determinação extrapolava e eu precisava intervir. Certa vez, durante uma partida contra o Middlesbrough, um grupo de jogadores partiu para cima do juiz como uma matilha, e eu perdi a cabeça com eles. No entanto, eu precisava ter cuidado para não desmotivar sem querer a equipe. No momento em

que se interfere demais, acaba-se tirando a determinação dos rapazes. Acredite em mim: é muito mais fácil fazer isso do que incutir determinação em alguém que não a tem naturalmente. É muito difícil instilar ímpeto em um jogador que não o tenha desenvolvido antes da adolescência. De vez em quando um exemplo nos dá esperança. Quando penso nisso, lembro-me de Ole Gunnar Solskjaer. Ele cresceu em uma pequena e tranquila vila de pescadores norueguesa e, quando chegou a Old Trafford, em 1996, com 23 anos, parecia um corista de catorze anos; havia certa delicadeza nele. O Manchester United lhe permitiu experimentar pela primeira vez o verdadeiro sabor da vitória. Aos poucos, Solskjaer foi gostando cada vez mais de vencer, até se tornar um jogador mais agressivo e desenvolver uma sólida convicção.

Convicção

A maioria das pessoas não tem convicção. Sua confiança é facilmente abalada, elas são sopradas de um lado para outro ao sabor do vento e estão sempre cheias de dúvida. Não consigo imaginar como alguém pode ser um líder eficaz sem convicções firmes e crenças profundas. Como jogador, minha confiança foi abalada quando o Rangers me dispensou e quis que eu concordasse com uma transferência como parte da compra de outro atleta. Mas eu estava determinado a não me deixar abater, e antes dos treinos costumava sair e jogar uma partida de nove buracos de golfe para clarear a mente e me preparar para o dia. Eu apenas decidi não desistir, e quando me venderam para o Falkirk, em 1969, foi sob minhas próprias condições.

Quando eu hesitava ou não estava sendo fiel aos meus princípios, às vezes precisava de outra pessoa para me fazer retomar o juízo. Houve uma ocasião, no início da minha carreira no Manchester United, em 1991, em que Jock Wallace, ex-técnico do Rangers, telefonou e disse que ia nos ver jogar contra o Southampton. Jock sofria de mal de Parkinson, mas continuava com a sagacidade de sempre. Depois da partida, saímos para jantar e ele me disse: “Aquele não é um time de Alex Ferguson. Quando conseguir um time de Alex Ferguson, você estará bem.” Foi um conselho maravilhoso, porque eu não estava seguindo inteiramente os meus princípios. Eu sabia que alguns jogadores não

eram bons o bastante, mas, em vez de vendê-los, estava tentando transformá-los em algo que eles não poderiam ser. John Lyall, que foi técnico do West Ham, me disse algo muito parecido: “Não deixe de se certificar de que esteja vendo Alex Ferguson no seu time.” Tanto Jock quanto John estavam dizendo de forma indireta que eu seguisse as minhas crenças e convicções. Hoje digo o mesmo a treinadores que tento encorajar.

Não me lembro de muitos períodos de insegurança, sobretudo depois que deixei o Aberdeen. Eu havia trabalhado duro e tido uma formação no futebol que, desde o início como jogador até deixar a Escócia, tinha durado 29 anos, além de ter alcançado um sucesso considerável no Aberdeen. Essas experiências ajudaram a consolidar as minhas crenças e fortaleceram a confiança nas minhas convicções. Quando me ofereceram o trabalho no Manchester United, fiquei muito orgulhoso e estava confiante no meu julgamento e na minha capacidade. Entretanto, quando cheguei a Old Trafford e vi o que teria de enfrentar no que diz respeito à cultura de bebedeiras, fiquei um pouco preocupado. Eu me perguntei: “No que fui me meter?” Houve um período em 1989 e no início de 1990 em que as coisas não estavam dando certo para o Manchester United. Dos nossos primeiros 24 jogos do Campeonato Inglês, só havíamos conseguido vencer seis, e do fim de novembro de 1989 até fevereiro de 1990 o cenário parecia desolador. Não vencemos nenhum dos nossos onze jogos do Campeonato Inglês. Na verdade, depois que derrotamos o Nottingham Forest, em 12 de novembro de 1989, só vencemos outro jogo em casa quando enfrentamos o Luton Town, em 3 de março de 1990. Os torcedores estavam ficando impacientes, e a mídia afiava as garras. Em comparação ao nível consistente de sucesso que eu tivera no Aberdeen, era um choque me ver naquela situação. Meu filho Jason, na época adolescente, lembra-se de se sentar na cozinha aos prantos durante essa seca, questionando se não poderíamos nos mudar de volta para Aberdeen. Ele conta que respondi: “Não. Vamos até o fim. Vai dar certo.”

Uma coisa é confiar na sua capacidade. Outra completamente diferente é o desafio de despertar confiança nos outros. Todo jogador está sempre competindo por um lugar na escalação. Se saiu das categorias de base, progrediu entre os reservas e chegou à equipe principal, há sempre o risco de alguém melhor vir de uma transferência do mercado ou da equipe júnior. No fim de cada temporada,

havia sempre integrantes da equipe que saíam para as férias de verão sem saber se seu lugar estaria garantido quando disputássemos nossa primeira partida da Premier League em agosto. Atletas jovens em geral se sentem intimidados pelos veteranos, em parte por estarem jogando ao lado dos ídolos de infância, ao passo que os jogadores mais velhos estão sempre lutando contra o espectro da idade e das lesões. Mesmo que uma lesão não leve a carreira a um fim súbito — ou, pior ainda, signifique o fim da promessa de uma carreira, como aconteceu ao jovem Ben Thornley em 1994 —, ela corrói a confiança e o espírito de um jogador.

Muitos atletas, particularmente os mais jovens, confiam demais em seu corpo como aliado. Contudo, depois de uma lesão, eles logo ficam isolados, param de trabalhar com o time, passam pelo processo de reabilitação sozinhos e precisam lidar com a incerteza em relação às suas chances de recuperação e à possibilidade de o clube comprar um substituto. Alguns são perturbados também pela culpa por estarem sendo pagos quando, na cabeça deles, não estão contribuindo com nada. Sobre esse caso, dois exemplos me ocorrem: quando chegou ao Milan vindo do Real Madrid, Fernando Redondo sofreu uma terrível lesão no joelho em um dos primeiros treinos e se recusou a receber até estar apto a jogar. Passaram-se dois anos e meio até ele poder fazer sua estreia, e ele não recebeu um centavo do novo clube até então. Quando deixou o Manchester United em 1983, depois de onze anos de serviço, Martin Buchan foi para o Oldham Athletic e recebeu uma quantia considerável de luvas pela assinatura do contrato no processo. No início da segunda temporada, ele se deu conta de que não tinha mais o necessário para ser um jogador de futebol profissional. Então, bateu na porta do técnico, aposentou-se e devolveu o dinheiro. Duas demonstrações de classe de dois homens honrados.

Todo jogador pode ter a confiança abalada durante uma partida. Ele pode estar num dia ruim, em que não quer que a bola venha em sua direção — e, acredite ou não, pode até ter o desejo secreto de ser substituído. Sempre achei que são os atacantes e os goleiros os que sofrem mais com a insegurança, e, se sua confiança fosse abalada, eles mudavam por completo. Quando não marca gols, um artilheiro se convence de que nunca mais marcará, e quando marca não consegue imaginar que voltará a perder uma oportunidade sequer. Todos os meus atacantes eram assim, incluindo Mark Hughes, Éric Cantona e Ruud van Nistelrooy. Mark Hughes, que nos últimos anos vem atuando como treinador,

jogou pelo Manchester United entre 1983 e 1986 e depois entre 1988 e 1995; ele era durão, um homem de grande determinação. Mark nasceu para ser um grande jogador, e podíamos sempre contar com ele nos jogos mais importantes. Contudo, ficava profundamente afetado quando não marcava.

A identidade de Van Nistelrooy como homem estava toda atrelada a marcar gols. Quando não marcava em um jogo, mesmo que vencêssemos, ele se sentia mal. Tinha aquela atitude calvinista de achar que não tinha feito sua parte e não merecia ser pago quando não marcava gols. Sem dúvida, de todos os atacantes que treinei, ele era o mais obcecado. Toda a sua existência girava em torno de fazer gols. Depois de ganharmos do Everton em 2003 e, assim, vencermos a Premier League, Ruud correu direto para o vestiário a fim de ver se ele ou Thierry Henry havia ganhado a Chuteira de Ouro, prêmio dado ao artilheiro do campeonato. Como foi ele quem ganhou naquele ano, Ruud pôde aproveitar o verão.

No que diz respeito aos goleiros, Tim Howard teve uma carreira maravilhosa no Everton desde que deixou o Manchester United, em 2006. Entretanto, embora tenha começado bem na primeira temporada em Old Trafford depois que o trouxemos dos Estados Unidos, sua confiança nunca mais pareceu a mesma após um erro cometido em 2004 contra o FC Porto, que nos eliminou da Liga dos Campeões daquele ano. O erro o desestabilizou completamente, e, embora tenha voltado à escalação, ele nunca pareceu confiante. Sinto pena dos goleiros, porque, quando deixam a bola passar, todo mundo no estádio volta a atenção para eles. É muito fácil esquecer o carrinho na hora errada, os três passes errados ou o equívoco na bola recuada que levaram ao gol.

Quando se juntou a nós em 2011, David de Gea tinha a missão nada invejável de preencher a vaga que fora magistralmente ocupada pelo holandês Edwin van der Sar por seis anos. David tinha apenas vinte anos e, apesar de ser alto, precisava ganhar a força muscular necessária para lidar com os brutamontes da Premier League. Seus primeiros meses no time tiveram altos e baixos, e tanto a imprensa quanto os torcedores estavam em cima dele. Após um jogo, percebi que ele estava desanimado. Em vez de falar com ele diretamente, preferi fazer algumas observações para a equipe inteira. Eu lhes disse que David era um exemplo perfeito do espírito do Manchester United e que ele viera para a Inglaterra sem saber falar uma única palavra de inglês, não tinha carteira de

motorista e ainda por cima era atormentado por atacantes que tinham ordens expressas de fazer da sua vida um inferno. Quando terminei, pude ver que o papo havia levantado seu moral. Hoje ele está entre os melhores goleiros do mundo graças ao trabalho de Eric Steele, o treinador de goleiros, e outros.

O nível de autoconfiança individual também é revelado quando a disputa de pênaltis permanece empatada e chega às cobranças alternadas. Alguns jogadores, como Patrice Evra, eram excelentes na batida de pênaltis durante os treinos, mas a ideia de ser chamado para fazer a cobrança em uma partida o aterrorizava. O mesmo ocorria com Paul Ince, e Wes Brown, nosso vigoroso zagueiro de longa data, preferia jogar descalço do que bater um pênalti. Acho que Wes rezava para que a partida fosse decidida antes de chegar sua vez. Mas havia os caras que esbanjavam confiança. Nas raras vezes que Éric Cantona errava uma cobrança de pênalti, a expressão em seu rosto parecia dizer ao mundo: “Como isso pôde acontecer?” Na minha opinião, ele achava que era inconcebível perder um pênalti. Denis Irwin, Steve Bruce, Brian McClair, Ruud van Nistelrooy, Robin van Persie, Wayne Rooney: todos adoravam bater pênaltis. Rooney parece estar em sua melhor forma quando sob pressão. Em maio de 2011, estávamos perdendo para o Blackburn Rovers por 1 a 0 e precisávamos de um ponto para ganhar a Premier League, e, a dezessete minutos do fim do tempo regulamentar, conseguimos um pênalti. Rooney o bateu direto no canto superior. Tenho certeza de que seu hábito de, antes de entrar no campo para qualquer partida, decidir onde meter a bola se tiver de chutar um pênalti o ajudou.

De vez em quando, eu colocava jogadores em campo nos últimos minutos do tempo regulamentar quando sentia que a partida seria definida nas cobranças alternadas. Fiz isso na final da Liga dos Campeões de 2008, quando mandei Anderson, o meia brasileiro, bater um pênalti. Ele só tinha vinte anos na época, mas contava com toda a confiança do mundo e converteu o nosso sexto pênalti, ajudando-nos a vencer o Chelsea e assim conquistarmos o título da competição pela terceira vez.

Às vezes, a ocasião intimidava até os atletas mais experientes. Dá para imaginar a tensão associada ao que pode ser o maior jogo da carreira de um jogador. É surreal achar que eles são capazes de ignorar a crescente pressão, bloquear o barulho e a atmosfera em um estádio e tratar a final de um torneio — ainda mais uma final da Liga dos Campeões — como apenas mais um jogo

contra onze mortais. A vida não é assim. Quando jogamos contra o Barcelona em Roterdã, na final da Recopa Europeia de 1991, Paul Ince, na época com 23 anos, estava uma pilha de nervos. Não ajudou nada o fato de o início da partida ter sido adiado para permitir que a multidão entrasse no estádio. Paul teve um primeiro tempo complicado, durante o qual Bryan Robson não parava de chamar sua atenção. No intervalo, eu lhe disse: “Incey, concentre-se apenas no jogo. Esqueça tudo que aconteceu antes dele. Nada de ruim vai acontecer. Apenas vá lá, relaxe e se divirta.” No segundo tempo, ele jogou muito melhor e trabalhou brilhantemente ao lado de Robson na proteção da nossa defesa.

Também houve algumas situações em que os jogadores por si sós tornaram sua vida mais difícil, aumentando o próprio nível de ansiedade. Foi o que aconteceu em 1995, quando fomos eliminados da Copa da UEFA em Old Trafford pelo Rotor Volgograd. Eu havia escolhido John O’Kane — um atleta talentoso, mas que só havia jogado algumas vezes no time titular — para ocupar a posição de lateral direito. Dez minutos antes do início da partida, logo depois que a escalação dos jogadores foi entregue, ele me disse que queria jogar como lateral esquerdo. Era óbvio que ele estava nervoso com o jogo, mas não havia nada que eu pudesse fazer. Foi um pedido suicida, pois ele iria enfrentar um ponta do Volgograd que era uma verdadeira máquina. Coloquei Phil Neville na lateral direita, O’Kane na lateral esquerda e o substituí com apenas meia hora de jogo, após ele ter sido destruído.

De vez em quando, algo que estava além do nosso controle abalava a confiança e a determinação do clube inteiro. Nesse tipo de situação, é essencial incentivar a confiança coletiva. Quando o Manchester City começou a pagar as maiores somas já vistas na Grã-Bretanha, era natural que todo mundo no Manchester United passasse a ler os jornais com um misto de choque e medo. Tudo piorou quando perdemos a Premier League de 2012 para o Manchester City no saldo de gols, depois de termos conquistado apenas dez dos dezoito pontos que poderíamos ter faturado nos últimos seis jogos da temporada. Sei que muitos vão interpretar isso da maneira errada ou achar que é só amargura mesmo, mas o Manchester City não venceu aquele campeonato; nós é que o perdemos.

Usei o título da Premier League do Manchester City para reforçar a confiança de todo mundo mais tarde naquele verão. Quando nos reunimos para a

temporada seguinte, eu repetia o tempo todo que o Manchester United esperava vencer todas as partidas que disputássemos. Não importava se o adversário fosse o atual campeão da Premier League, ou um vencedor da Liga dos Campeões, ou um time de quarta divisão contra o qual tivéssemos sido sorteados para jogar na Copa da Inglaterra. Pude reforçar continuamente o princípio de que nenhum clube era maior do que o Manchester United — independentemente de seu dono controlar todo o petróleo do golfo Pérsico ou todas as minas de carvão da Rússia.

AF
AIG

3

JUNTANDO AS PEÇAS

Organização

Sei que o sistema num clube de futebol não tem a complexidade necessária para projetar um submarino nuclear, produzir cinquenta milhões de celulares ou organizar testes clínicos de um novo medicamento. Entretanto, como em qualquer organização, precisávamos de um bom gerenciamento, bem como garantir que o nosso sistema estivesse todo consolidado. Por acaso, nosso produto era um time de futebol e não um carro ou uma máquina de lavar, e a nossa razão de ser era unicamente assegurar que todas as peças desse produto — todos os jogadores — se encaixassem.

Sempre achei que é impossível montar um grande time de futebol sem uma excelente organização. A maioria dos donos de time e treinadores fica revolvendo a escalação da equipe sem nenhum propósito concreto. Organizam tudo de trás para a frente e são impacientes, querendo resultados imediatos. Antes de poder montar um grande time, é necessário montar uma ótima organização, e todos os elementos têm de ser bem encaixados. Isso leva tempo, sobretudo em circunstâncias que os livros de administração chamam de "*turnarounds*". No Manchester United, a minha responsabilidade se limitava ao time, enquanto os CEOs do clube — principalmente Martin Edwards, da minha entrada no clube até 2000, e depois David Gill, minha alma gêmea nos negócios — ocupavam-se de todo o resto.

Quando entrei no Manchester United, havia quatro ou cinco departamentos e cerca de 85 pessoas, incluindo os funcionários do estádio, a equipe responsável pela lavagem das roupas, a da cozinha e a administrativa. O clube ganhava dinheiro com a venda de ingressos para a temporada e com o faturamento total da bilheteria dos estádios. Se as atuações do Manchester fossem televisionadas, o que era raro nos anos 1980, recebíamos uma pequena soma de quatro dígitos para jogos ao vivo. Depois de analisar a situação, meu objetivo foi reconstruir o clube, e não apenas o time. Eu tinha certeza de que, se fizéssemos a primeira

parte direito e as pessoas tivessem paciência, no fim conseguiríamos desenvolver o melhor time. Também estava claro que isso não aconteceria da noite para o dia.

Hoje o Manchester City e o Liverpool estão tentando desesperadamente desenvolver seus próprios talentos. O Manchester City, que não tem a linhagem nem a história do Liverpool e sempre operou à sombra do Manchester United, está usando todas as suas cartas. Um dia depois de ter sido comprado pelo xeique Mansour em 2008, o clube investiu 32,5 milhões de libras em Robinho e mais de 600 milhões de libras desde então. Contudo, não estou certo se isso os levou muito além do time que no fim da última temporada exibia sinais de desgaste. Pode-se até comprar o sucesso de curto prazo, mas o mesmo não funciona no longo prazo. Isso requer paciência e a construção de uma organização completa.

Preparação

O aspecto mais importante do nosso sistema era o treino. Tudo o que acontecia nos jogos, que em geral eram disputados aos sábados, já tinha ocorrido durante o treino. Quando recomeçava tudo do zero como técnico, minha prioridade era a atitude dos atletas durante os treinos. Se os jogadores os levam a sério e têm a determinação e o talento necessários, coisas boas acontecerão. Em contrapartida, se são preguiçosos, nunca obterão resultados de longo prazo. Era nos treinos que trabalhávamos de verdade. Ali aplicávamos um ritmo do qual raramente nos desviávamos. No dia seguinte a cada jogo, todos os jogadores iam para exercícios de relaxamento, massagem e hidromassagem. Na segunda-feira, tínhamos um treino completo, e, se houvesse uma partida marcada para o meio da semana, a terça-feira era dedicada à preparação pré-jogo, a quinta-feira era o dia dos treinos regenerativos e então todo o ciclo recomeçava. Tomávamos o cuidado de sempre enfatizar a necessidade de uma recuperação apropriada — não só depois dos jogos, mas também após grandes competições. Por exemplo, dávamos 28 dias aos jogadores que participavam da Copa do Mundo para se recuperarem do cansaço. De vez em quando, eu também dava uma semana de folga em dezembro para alguns dos atletas mais velhos. No inverno da

temporada de 1998-1999, dei uma folga para Peter Schmeichel pegar um pouco de sol e descansar. Às vezes, fazia o mesmo com jogadores mais jovens. Mandei Gary Neville passar uma semana em Malta quando, no início da temporada seguinte à Copa do Mundo de 1998, ficou claro que sua energia estava acabando. Esses intervalos os ajudavam a se recuperar e garantiam que estivessem bem para o restante da temporada.

Eu estabelecia as regras básicas durante o treino e queria que minhas ideias fossem postas em prática em campo. Quando Steve McClaren assumiu o comando dos treinos no Manchester United, em 1999, fui muito específico com ele. Steve conduziria os treinos, mas me certifiquei de que ele compreendesse que eu exigia intensidade, foco e comprometimento em cada sessão. Disse-lhe que, se ficasse insatisfeito, deveria começar tudo de novo até estar do seu agrado ou fazer os jogadores voltarem para um treino extra. Não poderia haver um treino ruim.

Eu não queria que ninguém mexesse em nosso sistema de treinamento. Quando Carlos Queiroz passou a cuidar dos treinos, alguns jogadores não gostaram porque acharam as sessões muito repetitivas. Interrompi um treino e lhes disse: “Eu gostaria de ter sido treinado por Carlos quando era jogador. Todas as coisas repetitivas em que estamos trabalhando vão se tornar instintivas nas partidas quando vocês não tiverem tempo para pensar.” O objetivo do nosso planejamento e da nossa preparação era nos precavermos contra um surto de instintos animalescos no calor do momento. Quando um jogo começa a dar errado, é muito fácil os atletas — principalmente os mais novos — serem controlados pelos sentimentos em vez de seguirem a cabeça. Essa é a última coisa que queremos. Mas não esqueça que o futebol é um jogo carregado de emoções, e há carrinhos ou decisões tomadas pelo juiz que podem afetar as pessoas. O desejo e uma necessidade feroz de vencer são atributos maravilhosos, mas precisam ser controlados por uma cabeça fria. Em 90% do tempo, a maioria dos atletas fica bem, mas pode haver ocasiões em que a emoção supera a necessidade de disciplina. Todos os nossos treinos, todas as nossas discussões táticas e análises dos competidores eram feitos de forma a incutir nos jogadores a necessidade de se aterem ao plano. É muito difícil convencer indivíduos extremamente competitivos a serem pacientes. No entanto, com frequência, nossas vitórias eram arrancadas nos últimos minutos, depois de termos esgotado

os adversários. Os jogos — como a vida — dependem da nossa capacidade de esperar as oportunidades e agarrá-las com unhas e dentes.

Com o passar dos anos, o sistema se tornou tão familiar e bem compreendido que eu não precisava mais lembrar meus auxiliares de nada. Também ajudava o fato de termos jogadores que já estavam no clube havia muitos anos — como Vidić, Evra e Ferdinand — e principalmente o fato de termos atletas que não conheciam outra realidade além do Manchester United — como Scholes, Giggs e os irmãos Neville. Os jogadores passaram a entender os meus valores, e os mais velhos automaticamente os transmitiam aos mais jovens ou recém-contratados. Havia uma consistência de ideias.

É impressionante o que se pode fazer durante os treinos, especialmente quando as pessoas são receptivas e ávidas por se aperfeiçoar. Andy Cole merece destaque nesse quesito. Quando se juntou a nós, aos 23 anos, depois de ter jogado no Arsenal, no Bristol City e no Newcastle United, ele só queria ficar matando tempo na pequena área e marcar. Depois de cerca de três meses de treinos, ele havia melhorado consideravelmente. Estava melhor com a bola nos pés e suas habilidades gerais no futebol haviam evoluído. Descobri que esse tipo de mudança não se limitava aos atletas mais jovens. Um exemplo extraordinário foi o do atacante Henrik Larsson, que tinha trinta e poucos anos quando nos foi emprestado em 2007 durante o recesso sueco. Todo mundo dizia: “Quem dera se ele tivesse jogado conosco quando era jovem.” Ele absorvia tudo que dizíamos, mas voltou para a Suécia porque havia prometido que voltaria à sua família e ao seu clube, o Helsingborgs. Algo parecido aconteceu com Michael Owen, que já estava com quase trinta anos. Ele só teve 52 atuações conosco, mas — apesar de ter jogado no Liverpool, no Real Madrid e no Newcastle, além de ter passado dez anos na seleção inglesa — ainda mantinha o desejo e o orgulho de querer melhorar durante o tempo que passou em Old Trafford.

Quando René Meulensteen se tornou nosso auxiliar técnico depois de Carlos Queiroz ter nos deixado pela segunda vez, foi muito mais fácil, porque ele havia trabalhado muitos anos no nosso sistema. Ele tinha feito parte da equipe e ajudado os atletas que na época eram das categorias de base — Danny Welbeck, Tom Cleverley e Cristiano Ronaldo — a desenvolverem suas habilidades táticas. René herdou todas as rotinas de cruzamento e defesa de Carlos, mas também acrescentou as suas. Além disso, ele era fã de Wiel Coerver, o grande treinador

holandês que foi o primeiro a enfatizar a importância da mobilidade do tornozelo no controle de bola, então também aperfeiçoou o nosso sistema. Mick Phelan é outro grande exemplo dos benefícios de se ter crescido dentro de um sistema. Eu o tinha treinado quando era jogador e o trouxe para ser técnico nas categorias de base, e ele aos poucos foi subindo na hierarquia da organização até se tornar auxiliar técnico em 2008.

Nunca tive a chance de tentar ajudar alguns dos melhores jogadores do Manchester United a se tornarem auxiliares técnicos e — eventualmente — treinadores, mas sempre achei que teria sido uma ótima forma de garantir a continuidade da excelência em Old Trafford. Ryan Giggs, Paul Scholes, Gary Neville e Nicky Butt tinham essas qualidades, mas eu jamais lhes sugeriria: "Pare de jogar e se torne auxiliar técnico." Eu queria muito que Gary Neville se envolvesse com as nossas categorias de base, mas ele assinou um contrato com a Sky e entrou para o mundo da televisão. Fiquei desapontado, pois a personalidade e a atitude de Gary teriam beneficiado muito o clube, e Scholes é um dos melhores avaliadores de jogadores de futebol durante um jogo. Acho que não tê-los foi uma perda para o Manchester United.

*

Perdi a conta de quantas vezes na carreira fui acusado de ter muita sorte ou de intimidar os juízes a ponto de fazê-los conceder mais tempo de acréscimo quando nosso time estava perdendo em casa. Houve ocasiões em que a sorte agiu a nosso favor — isso acontece o tempo todo no futebol. No entanto, a preparação contribuiu muito mais para o nosso sucesso do que alguns golpes de sorte.

Parte da busca pela excelência envolve a eliminação do máximo possível de elementos-surpresa, pois a vida é cheia de acontecimentos inesperados. É isso que fazemos com nossos olheiros, nossas categorias de base e os inumeráveis treinos. Mas também houve casos em que tivemos de fazer o dever de casa por nos sentirmos despreparados. Por exemplo, sempre quis saber o máximo possível sobre o que quer que fôssemos enfrentar antes de cada partida. Ao entrar no Manchester United, eu não fazia ideia de quem eram todos os jogadores dos clubes do que na época era a Primeira Divisão. Então pedi a John Lyall que me mandasse seus arquivos e relatórios sobre todos os times e atletas

que enfrentaríamos. Ele tinha um olho experiente, e a leitura do seu material foi de grande ajuda.

Um trabalho incansável de pesquisa, nada glamoroso, era a base do Manchester United. Eis um exemplo. Quando jogamos contra o Bayern de Munique na final da Liga dos Campeões de 1999, havíamos feito o dever de casa. Em cada jogo, era necessário ter uma ideia de como o técnico adversário poderia mudar sua tática durante a partida. É claro que isso é difícil de prever, mas uma boa preparação às vezes pode sugerir quais jogadores têm mais chances de serem substituídos. Na final de 1999, o ponta do Bayern, Mario Basler, que era mortal em cobranças de faltas, marcou nos primeiros minutos de jogo. Alexander Zickler, figura constante na escalação do time alemão por várias temporadas, jogou como ponta-esquerda naquela noite. Havíamos previsto que Zickler e Basler seriam substituídos. Não havia bola de cristal; simplesmente assistimos a fitas dos jogos do Bayern e sabíamos que eles tirariam esses jogadores. Zickler foi substituído aos 26 minutos do segundo tempo, enquanto Basler saiu aos 42. Essas substituições privaram o Bayern de grande parte da sua capacidade de penetrar nossas defesas, e assim eles passaram a ser uma ameaça menor e nós pudemos avançar mais em busca de um gol. Muitos anos depois, quando nos preparávamos para enfrentar o Barcelona na semifinal da Liga dos Campeões de 2008, Carlos Queiroz colocou tapetes no campo para mostrar aos jogadores exatamente onde os queria — dois deles foram colocados quase um em cima do outro para enfatizar como queríamos que Scholes e Carrick bloqueassem os ataques pelo nosso meio-campo. O Barcelona não conseguiu marcar em nenhum dos dois jogos.

Nas 36 horas que antecediam uma partida, havia um determinado ritmo em nossa preparação. Antes do treino, exibíamos para os jogadores um vídeo curto, editado, dos adversários, e depois, no hotel, na véspera da partida, concentrávamos a atenção deles no que precisavam focar. Os vídeos eram curtos porque a maioria dos jogadores, em especial os jovens, tem um período de concentração limitado. Sempre gostei de focar os pontos fracos, e não os fortes, do adversário. Embora fosse bom analisar vídeos de alguns dos atletas letais que enfrentaríamos, no fim das contas nenhuma batalha é vencida por uma grande defesa. Para vencer batalhas, guerras e jogos é necessário atacar para derrotar o adversário. Por isso, eu sempre trabalhava com os pontos fracos dos oponentes

— em parte para explorá-los e em parte para mostrar aos meus jogadores o que era possível. Se enfatiza demais os pontos fortes dos adversários, você está apenas plantando sementes de dúvida nos seus jogadores.

No dia da partida, eu finalizava a escalação e então revisava as táticas precisas que queria empregar. Eu ainda dava atenção a alguns outros detalhes. Costumava checar quais jogadores do time adversário estavam estreando em Old Trafford. Nós deliberadamente fazíamos mais pressão neles — era uma forma de estender o nosso tapete vermelho. Outra coisa à qual sempre dei atenção especial eram os jogadores talentosos do lado adversário que não eram particularmente esforçados. Esses atletas sempre tinham mais gás nos últimos vinte minutos, porque não se desgastavam logo no início. Um deles era Matthew Le Tissier, que disputou mais de quinhentas partidas pelo Southampton. Ele podia passar grande parte do jogo só matando tempo e então, quando todo mundo estava esgotado, arruinar a nossa tarde num piscar de olhos. Os outros jogadores dessa categoria eram os chamados meias-armadores, o tipo de atleta que muitas vezes usava a camisa 10 na Espanha ou na América do Sul. Eles andavam de um lado para outro entre o meio-campo e os atacantes, e não se sabia se jogariam na esquerda, na direita ou no centro. David Silva era um dos dois ou três jogadores que desempenhavam esse papel no Valencia. Esse tipo de jogador ficava livre para percorrer o campo como bem entendesse e economizava energia para quando seu time tivesse a posse de bola. O fato de poderem aparecer em partes diferentes do campo, sem se limitarem a áreas restritas, significava que não podíamos ter um único segundo de falta de concentração.

No nosso time, os melhores jogadores costumavam ser os que mais treinavam durante a preparação. Eles eram tão bons ou ótimos em parte por causa disso. David Beckham, Ryan Giggs, Cristiano Ronaldo e Wayne Rooney ficavam no campo depois do treino para aperfeiçoar suas cobranças de falta. Eles não desapareciam para longos banhos e massagens nem saíam correndo para uma concessionária de automóveis. Eles ficavam religiosamente trinta minutos a mais tentando driblar manequins enfileirados e passar pelo goleiro. É por isso que Beckham se tornou um mestre nas cobranças de falta de 23 a 28 metros do gol; e Giggs, das cobradas entre dezessete e 21 metros; enquanto que Rooney era melhor mais perto da grande área. Quanto a Cristiano Ronaldo, ele podia marcar gols de falta chutando de trás da Lua.

A multidão assistiu ao gol marcado por Beckham da metade do campo contra o Wimbledon em 1996 como se fosse um milagre. Mas não foi nada disso. Ele deve ter treinado aquele mesmo chute centenas de vezes. Então, quando teve a oportunidade no sul de Londres, ele simplesmente a aproveitou. O mesmo se aplica a vários gols marcados pelos jogadores do Manchester United. Eles haviam sido marcados, ou sem dúvida treinados, durante centenas de horas nos treinos.

Passei a admirar como alguns técnicos preparavam seus times, pois a maioria tinha o desafio de extrair desempenho de jogadores que não tinham nem de longe o mesmo talento que os da equipe do Manchester United. Um dos melhores exemplos é Sam Allardyce, que passou a maior parte da carreira jogando no Bolton e no Preston North End antes de se tornar treinador de times como Bolton, Newcastle, Blackburn e West Ham na Premier League. Kevin Davies foi um atacante treinado por Sam no Bolton, mas era atrapalhado e não muito rápido.

Quando foi técnico do Bolton (de 1999 a 2007), Sam se concentrou em extrair cada gota de vantagem de jogadores como Davies, e fez isso com muita preparação e tudo que a tecnologia pudesse oferecer. Ele sabia que tipo de bola na pequena área daria mais problemas aos adversários e chegou até o extremo de colocar bicicletas ergométricas na área do banco de reservas para que os suplentes estivessem bem aquecidos ao entrar em campo. Foi raro ele ser reconhecido por isso, mas a crença de Sam nos benefícios da preparação gerou dividendos, mesmo que vários dos proprietários dos times para os quais trabalhou não tenham a menor ideia de como ele transformou jogadores medianos em times decentes.

Houve duas ocasiões em que sofremos reveses tão sérios que fui forçado a reexaminar toda a minha abordagem. Depois que o Chelsea ganhou o título da Premier League de 2004-2005, reavaliei a nossa preparação pré-temporada. O Chelsea havia acabado com todos os outros clubes e terminado a temporada com 95 pontos, enquanto o Arsenal ficou com 83 e o Manchester United, com 77. Foi humilhante. Passamos uma temporada inteira atrás deles, mas não havia como alcançá-los. Eu não queria que aquilo se repetisse.

Depois do triunfo do Chelsea, passei a prestar muito mais atenção na intensidade da nossa preparação pré-temporada. O Chelsea estava numa forma

bem melhor do que a do Manchester United durante a temporada de 2004-2005. Alteramos a tabela de jogos da pré-temporada de 2006-2007 — já que o calendário de 2005-2006 já estava fechado — para jogarmos contra times de calibre mais alto e mais competitivos. Embora fosse importante para o clube marcar presença em países onde tínhamos grandes torcidas, não fazia muito sentido disputar partidas em que Fabien Barthez, que foi nosso goleiro por três temporadas, podia jogar como atacante. Desse modo, fizemos alterações significativas. Era muito mais saudável jogar partidas mais desafiadoras e interessantes do que vencer por 10 a 0 com o pé nas costas na Tailândia. Foi uma grande lição para mim sobre o risco de me agarrar demais a práticas antigas e não acompanhar as inovações.

Apesar do triunfo do Chelsea, eu não queria apressar as coisas durante a pré-temporada seguinte. Queria que os jogadores voltassem ao ritmo da temporada aos poucos. Atletas de alto desempenho tendem a ir além do limite físico ou se exceder no treinamento. Para alguns, é uma obsessão, enquanto que outros temem ficar fora de forma e perder a vaga na equipe. Na pré-temporada, trabalhamos a mobilidade, mas evitamos o contato exagerado ou treinos com intervalos pesados. Não fizemos nenhum sermão sério e longo, um detalhamento minucioso da temporada anterior nem uma análise de dezenas de horas de vídeos. Submetemos os atletas a exames médicos. Montamos uma série de quinze estações médicas na academia com enfermeiros e médicos e fizemos uma bateria de exames com cada jogador. Isso nos permitiu ter informações precisas das condições médicas e físicas dos atletas. Fizemos exames cardiológicos específicos e hemogramas detalhados; avaliamos os tendões com ultrassons e checamos se todas as vacinas estavam em dia. Também verificamos a flexibilidade, a mobilidade e o equilíbrio dos jogadores; fizemos exames de vista e avaliações cognitivas para que, ao longo da temporada, tivéssemos parâmetros de comparação para determinar a gravidade de possíveis concussões. Examinamos os jogadores literalmente dos pés à cabeça, já que eles tiveram os dentes examinados por dentistas e os pés, por podólogos. Tudo isso permitiu que determinássemos quão vulnerável cada jogador era a lesões, colocando-os em três categorias: alta, média e baixa. Em seguida, criamos programas de musculação personalizados para cada atleta para a primeira etapa da temporada.

A mudança na nossa rotina de pré-temporada levou um tempo para dar frutos.

Em 2005-2006, o Chelsea levou mais uma vez o título da Premier League, embora por uma margem consideravelmente menor, de oito pontos. E, em 2006-2007, nossa forma física melhorou o suficiente para transformar um défice de oito pontos no nosso próprio título da Premier League — dessa vez por seis pontos de diferença para o Chelsea.

No futebol, assim como em outras atividades, mesmo os melhores planejamentos às vezes falham e é preciso improvisar. Na verdade, isso acontece com bastante frequência. Era comum eu fazer alterações durante um jogo ou no intervalo da partida. Um exemplo que me ocorre foi o de um jogo contra o West Ham nas últimas semanas da temporada, em abril de 2011. Alguns meses antes, o West Ham havia nos derrotado por 4 a 0 em um jogo da Copa da Liga Inglesa em que eu havia escalado um time de jogadores jovens. Perto do fim da partida, Wally Downes, técnico do time titular do West Ham, perguntou a Wes Brown, que esperava na lateral do campo para entrar no lugar de Jonny Evans: "Você vai fazer alguma diferença?" Isso me irritou, assim como as provocações após o jogo dos torcedores do West Ham, que foram muito agressivos comigo no estacionamento. Eu lhes disse: "Vamos voltar aqui em abril e rebaixar vocês." Entretanto, quando terminamos o primeiro tempo perdendo por 2 a 0 de uma partida já no fim da temporada, eu estava muito longe de cumprir minha promessa. Assim, joguei o plano de jogo pela janela, tirei Patrice Evra, que havia jogado pela França no meio da semana, e coloquei Ryan Giggs como lateral esquerdo. Acabamos ganhando por 4 a 2, com Rooney marcando três gols. Algumas semanas depois, no fim da temporada, o West Ham foi rebaixado.

Algo parecido aconteceu em Old Trafford em 2009, quando perdíamos para o Tottenham por 2 a 0. No intervalo do jogo, coloquei Carlos Tévez no lugar de Nani, e o efeito foi impressionante. Tévez era como um ratinho movido a corda, com a diferença de que não precisávamos dar corda nele: Tévez era simplesmente incansável. Ele entrou em campo, começou a se lançar contra todos os jogadores do Tottenham, mudou completamente o ritmo do jogo e reanimou a torcida. Vencemos a partida por 5 a 2 e acabamos ganhando a Premier League por quatro pontos de diferença. É estranho pensar no efeito que uma única mudança tem num plano.

Às vezes, éramos superados por adversários que vinham para uma partida em particular com uma tática mais azeitada e estavam mais preparados. Em 1996, o

Newcastle United acabou conosco por 5 a 0 no St. James' Park. Kevin Keegan, técnico do Newcastle, colocou em campo um time cheio de atacantes perigosos, entre os quais Alan Shearer, Les Ferdinand, Peter Beardsley e David Ginola. A brutalidade daquela derrota ficou clara no último gol, marcado pelo zagueiro belga Philippe Albert, que conseguiu chutar a bola por cima da cabeça do nosso goleiro, Peter Schmeichel, a dezoito metros de distância. Fomos humilhados.

Também podíamos ser derrotados pela nossa indisciplina. Você pode ter grandes problemas se os jogadores ignoram os planos ou não os seguem à risca. Isso ocorreu nas nossas duas finais da Liga dos Campeões contra o Barcelona. Perdemos porque dois ou três jogadores ignoraram os planos e jogaram sua própria partida. Não se pode fazer isso quando se joga contra o Barcelona, ainda mais quando o time era treinado por Pep Guardiola, por causa da habilidade deles em manter a posse de bola. O Manchester United estava acostumado a manter a posse de bola durante três quartos de uma partida. Assim, ao nos prepararmos para enfrentar o time catalão, pela sua habilidade em manter a bola nos pés, sabíamos que eles nos tirariam do nosso jogo habitual.

De vez em quando também éramos derrotados pela atmosfera com que nos deparávamos. Duas circunstâncias sempre nos causaram problemas — quando jogávamos contra o Liverpool em Anfield e contra o Leeds em Elland Road (na época em que costumávamos enfrentá-los). Estivemos em Anfield com alguns dos nossos melhores times, mas a multidão — cruel com times visitantes e implacável contra decisões do juiz com as quais não concordava — consegue criar uma atmosfera que corrói a autoconfiança dos jogadores e os leva a perder o foco. Basta um lapso momentâneo para jogar no ralo horas de preparação dedicada, e há muito pouco que se pode fazer para ajudar os jogadores nesse aspecto. Embora haja elementos do xadrez no futebol, pontas, zagueiros e goleiros — ao contrário de torres, bispos e cavalos — são feitos de carne, osso e emoções.

Outro componente da preparação que vale a pena mencionar é a minha abordagem diante do risco. Eu não me surpreenderia se alguns observadores achassem que grande parte do sucesso do Manchester United foi fruto da nossa determinação em correr riscos desnecessários. Quando a multidão em Old Trafford gritava "Atacar! Atacar! Atacar!", era fácil achar que nós automaticamente deixávamos a prudência de lado. Nunca pensei assim, pois

parte do trabalho de um líder é eliminar o máximo possível de riscos. Alguns podem achar que o meu interesse por cavalos ou carteado significa que, no fundo, sou um apostador, mas isso não é verdade. Na minha vida particular, sempre fui muito cuidadoso com a quantia que estou disposto a gastar com um cavalo ou apostar em uma corrida; e o mesmo se aplicava a Old Trafford. Tentávamos não deixar nada ao acaso. Inúmeras conversas durante o intervalo foram centradas na necessidade de sermos pacientes e esperarmos pela oportunidade certa, em vez de sermos audaciosos. Eu só corria riscos nos últimos quinze minutos de jogo se estivéssemos perdendo por um gol. A essa altura, perder por um ou dois gols não faz diferença, e só então eu estava preparado para jogar tudo para o alto.

Quando isso acontecia, com frequência o adversário ficava na palma da nossa mão enquanto tentava manter a vantagem. Eles substituíam um jogador da defesa por um atacante, o que alterava por completo o equilíbrio da partida. De repente, podíamos chegar à área pelas laterais sem termos que nos preocupar com a capacidade de contra-ataque dos adversários. Eles provavelmente acreditavam estar eliminando um risco de recuar numa postura defensiva, mas isso nos dava uma vantagem sem que tivéssemos, no grande esquema das coisas, que aumentar os riscos que corríamos. E, na maioria das vezes, conseguíamos marcar. O valor desses gols do último minuto era visto no impacto no vestiário, com todos celebrando, e para os torcedores, ansiosos para chegar em casa ou ao pub para falar sobre o jogo.

Os nossos críticos diriam que havíamos tido sorte, ou que a vitória fora resultado da pressão para prolongar o jogo ao “Tempo de Fergie” — quando eu ficava na beira do campo olhando para o relógio nos últimos quinze minutos a fim de pressionar os adversários e o árbitro —, mas a verdade é que se devia a uma preparação e uma abordagem cuidadosas e prudentes diante dos riscos.

Linha de produção

Quando se administra uma organização, é preciso enxergar o mais longe possível no caminho. Mas, se a sua organização tem alguma semelhança com o Manchester United, a sua perspectiva está sempre mudando. Às vezes, era

possível antecipar muitos anos, e em outras era impossível enxergar além do próximo desafio; ou, no nosso caso, do próximo jogo. Contudo, priorizar uma estratégia de longo prazo para o clube era crucial, e no Manchester United era necessário pensar sempre na composição do time com algumas temporadas de antecedência. Assim, precisávamos ter uma linha de produção de talentos.

Todo jogo precisa de onze titulares e sete reservas, e toda a nossa organização tinha por objetivo produzi-los. Eu sempre queria saber como estava a linha de produção de jogadores para o time que escalaríamos três anos depois. É muito mais fácil alcançar um nível consistente de alto desempenho quando preparamos os jovens, ajudando-os a se desenvolver e lhes oferecendo um caminho para o sucesso.

Não era uma tarefa simples, pois significava avaliar os milhões de meninos que sonhavam em se tornar jogadores de futebol. Significava assistir a dezenas de milhares de jogos — muitos deles debaixo de chuva e em bairros decadentes. Recentemente, li que Steve Coppell, que jogou no Manchester United de 1975 a 1983 antes de seguir carreira como técnico, disse: “É como as tartarugas nos mares do Sul. Milhares são chocadas nas praias, mas poucas chegam à água.” Steve está certíssimo. Só que, no Manchester United, estávamos muito mais interessados nas tartarugas que julgávamos capazes de sobreviver a longas jornadas no mar, e não nas que mal conseguiam chegar à água.

Quando entrei no Aberdeen, em 1978, tínhamos dois olheiros; quando saí, tínhamos dezessete. Eles eram responsáveis pela identificação de jovens promissores que moravam na Escócia. O resultado foi fantástico. Quando o Aberdeen disputou a final da Recopa Europeia de 1983 contra o Real Madrid, escalamos oito pratas da casa que haviam evoluído a partir das categorias de base e apenas três que tinham sido comprados (um dos quais Gordon Strachan, que já fazia parte da equipe quando cheguei).

A experiência com Gordon só serviu para fortalecer minha crença nos benefícios do desenvolvimento de jogadores jovens. Quando cheguei ao Aberdeen, a cabeça dele estava na forca, porque meu predecessor decidira vendê-lo. Adiei a transferência para poder fazer minha própria avaliação, e gostei do que vi. Então, ficamos com Gordon, ajudando-o a desenvolver suas habilidades — em particular, a usar toda a largura do campo e a se posicionar corretamente —, e ele alcançou grandes feitos: uma carreira brilhante como

jogador do Manchester United e da Escócia, além da carreira como técnico, o que culminou no posto de treinador da seleção escocesa.

No Manchester United, em meados dos anos 1980, havia olheiros espalhados por todos os lugares — por toda a Inglaterra e toda a Irlanda. No entanto, havia uma lacuna imensa no sistema: eram apenas quatro olheiros para a Grande Manchester e a região metropolitana e apenas dois para toda a Manchester. A fim de eliminar esse ponto fraco, substituímos o técnico das categorias de base e trouxemos energia e liderança renovadas com Les Kershaw, que contou com a ajuda de Nobby Stiles e Brian Kidd, que haviam jogado no time vencedor da Taça dos Campeões Europeus de 1968 e conheciam a área. Les foi uma verdadeira — e incomum — descoberta. Ele era professor de química na Universidade Metropolitana de Manchester e trabalhava paralelamente como olheiro para o Arsenal quando Bobby Charlton mencionou seu nome. Les trouxe a objetividade imparcial do laboratório de ciências para Old Trafford e teve um impacto tremendo na forma como construíamos a espinha dorsal das categorias de base. Os olheiros trabalhavam em meio período, e nós desenvolvemos um esquema de incentivos. Eles recebiam um salário semanal fixo mais bônus caso o jogador fosse contratado pelo clube, chegasse ao time titular ou representasse seu país. Havia ainda um extra caso o atleta permanecesse por vários anos no clube.

Olhando em retrospecto, a maior evidência do poder da juventude foi a escalação do Manchester United que conquistou a Tríplice Coroa em 1999. Aquele elenco tinha trinta jogadores, quinze dos quais com menos de 25 anos, e incluía David Beckham, um garoto-propaganda e tanto para a política das categorias de base. Ouvimos falar em David pela primeira vez em 1986, quando ele tinha doze anos e chamou a atenção do nosso olheiro Malcolm Fidgeon. A grande chance de David veio quando ele conheceu Bobby Charlton na época em que frequentava a escolinha do Manchester United. Por coincidência, 1986 também foi o ano em que ouvimos falar de Ryan Giggs. Ryan e David estrearam no time titular quando tinham dezessete anos. Nicky Butt e Gary Neville também tinham dezessete, enquanto Phil Neville tinha dezoito e Paul Scholes tinha dezenove quando jogaram pela primeira vez no time titular.

Todo o impacto do nosso programa de categorias de base ficou claro no início da temporada de 1995-1996, quando seis dos treze jogadores que usei no jogo

contra o Aston Villa — que perdemos — eram oriundos do sistema. Alan Hansen, o comentarista de televisão, avaliou o resultado e concluiu, anunciando ao público britânico naquela noite: “Não se pode vencer nada com garotos.” Sempre pensei o contrário — você nunca poderá vencer nada sem garotos.

Os jovens podem injetar uma vitalidade fantástica em uma organização, e eles nunca se esquecem da pessoa ou da organização que lhes deu sua primeira grande chance. Vão compensá-los com uma lealdade eterna. Para os jogadores jovens, nada é impossível. Eles são capazes de tentar atravessar arame farpado, enquanto os atletas mais velhos vão preferir procurar o portão. Cada geração também eleva o nível do jogo, pois tem um apoio anterior maior. Hoje isso é ainda mais verdadeiro por causa da disseminação da televisão e da área de alcance dos grupos de olheiros dos grandes clubes. A televisão significa que rapazes de todo o planeta podem ver Lionel Messi ou Cristiano Ronaldo jogar. Tenho certeza de que há milhares tentando imitar as fintas de Messi e os movimentos de Cristiano. Em algum lugar, há dois meninos que tentarão aperfeiçoar as habilidades de seus heróis e daqui a algum tempo estarão inspirando mais uma geração a alcançar níveis criativos ainda mais altos.

Suspeito que a forma como preparávamos os jogadores jovens era uma versão em miniatura do treinamento aplicado a funcionários para que progridam em uma grande organização. Tínhamos níveis diferentes e uma estrutura, e o caminho para o sucesso era tão claro para eles quanto pode ser para um jovem recém-formado que entra em uma companhia como trainee e sonha com a possibilidade de um dia se tornar vice-presidente, diretor-executivo ou presidente. No Manchester United, nossos níveis eram as categorias: categoria B, categoria A, os reservas e o time titular. A Copa Juvenil da Inglaterra era importante por várias razões. Ela dava aos jogadores uma ideia do que era uma competição dura, do tipo de preparação que o time titular fazia e da diferença entre ser um vencedor e um perdedor.

Quando encontrávamos jovens talentosos, nos concentrávamos neles. Aplicávamos-lhes treinamentos intermináveis e não hesitávamos em lhes dizer exatamente o que tinham que fazer. Queríamos ter a certeza de que haviam dominado os fundamentos essenciais para o sucesso — por isso as categorias de base não eram brincadeira. Os meninos ficavam sob a supervisão de Eric Harrison e treinavam com grande intensidade nas noites de terça e quinta-feira,

durante sessões em que os auxiliares técnicos do time titular também se envolviam bastante. Archie Knox e eu fazíamos questão de vê-los, e Harrison fazia os meninos se sentirem como se tais treinos fossem tão importantes quanto a final de um campeonato. Alguns deles acharam o tempo que passaram com Harrison muito mais intimidante do que o que passaram comigo. À medida que os rapazes amadureciam, nós aliviávamos um pouco, e com o tempo, se chegassem ao time titular, talvez exigíssemos que burilassem algum aspecto do seu estilo, mas, em sua maior parte, o desafio do treinamento mudava. Sabíamos que eles eram habilidosos e confiávamos na sua competência, então o foco começava a mudar para as suas necessidades emocionais e psicológicas. Também os protegíamos da imprensa. Por exemplo, Ryan Giggs só deu sua primeira entrevista aos vinte anos, e foi com Hugh McIlvanney, do *The Sunday Times*, em quem sabíamos que podíamos confiar.

Entrosávamos os mais jovens com os mais experientes em ocasiões fora do alcance das câmeras de televisão. De vez em quando, jogadores veteranos como Bryan Robson e Darren Fletcher jogavam com o time reserva. Isso era uma injeção de confiança nos atletas com os quais contávamos para o futuro. Mesmo quando os jogadores experientes vinham só assistir ao treino do time jovem, os meninos recebiam uma grande carga de confiança. Tanto Bryan Robson quanto Steve Bruce e Brian McClair faziam isso, enquanto Gary Neville ajudava os jovens atletas a entenderem seus contratos. Cada um tinha sua forma de ajudar os companheiros mais novos. Gary sempre os repreendia, mas queria que fossem bem-sucedidos. Curiosamente, quando entrou na equipe oficial, o próprio Gary sofreu pressão parecida de Peter Schmeichel. Já Ryan Giggs teve uma grande ajuda de Paul Ince, que o tomou sob sua tutela, quando entrou para os titulares. O mesmo aconteceu comigo quando era um dos jovens recém-chegados ao St. Johnstone e recebi a ajuda de três dos jogadores mais velhos — Jim Walker, Jimmy Little e Ron McKinven. No Manchester United, Éric Cantona teve uma das atitudes mais paternais para com os jogadores jovens quando, depois que todo o elenco oficial recebeu sua parte pelos direitos de imagem televisivos da final da Copa da Inglaterra, cada um pôde escolher entre ficar com ela ou contribuir com um bolão que seria sorteado. Todos os jogadores mais jovens, como David Beckham e Gary Neville, ficaram com o seu quinhão, exceto Paul Scholes e Nicky Butt. Quem venceu o sorteio foi Éric, que deu todo o dinheiro a

Scholes e Butt, que haviam acabado de entrar para o time principal. Na época, para eles, 7.500 libras era o equivalente a dois meses de salário. A explicação de Éric foi típica dele: “Porque eles têm colhões!”

Quando um jogador sente que tem um mentor que se importa com os seus interesses e em quem pode confiar, é como se tomasse um tônico. O vínculo entre os atletas é mais natural do que o que se estabelece entre a comissão técnica e os jogadores. Em parte, isso se deve à lacuna organizacional comum entre um funcionário e seu chefe. Por outro lado, também se deve à diferença de idade. Por exemplo, quando faltava pouco para a minha saída do Manchester United, seria mais fácil James Wilson se identificar com Patrice Evra do que comigo, já que eu tinha idade suficiente para ser seu avô. Há muito a ser dito sobre a diferença entre escolher e ter a sorte de encontrar por acaso o mentor certo. Os melhores mentores podem mudar sua vida.

Não importava quanto trabalhássemos na iniciação dos nossos jogadores mais jovens, o Barcelona faz isso melhor do que qualquer outro clube. A forma como trabalham os meninos para que se tornem alguns dos melhores jogadores do mundo é de deixar qualquer um boquiaberto. Ela demonstra os benefícios dos investimentos de longo prazo nas pessoas e de um treinamento meticuloso para que elas entrem no esquema da organização. Um bom trabalho de equipe vem de um grande entrosamento e do desenvolvimento de vínculos fortes. Em uma empresa, as pessoas que trabalham juntas há muito tempo sabem como os outros reagirão em determinadas situações e muitas conseguem até prever o que os colegas dirão. O mesmo se aplica ao campo de futebol. O exemplo mais mágico foi o da trinca Messi-Iniesta-Xavi no Barcelona. Os três se conheciam tão bem que o modo como tocavam a bola em um círculo apertado podia nos deixar tontos. Era como assistir a um carrossel girando.

No Arsenal, Arsène Wenger aplicou o seu método de construir um time no longo prazo. Quando chegou à Inglaterra, a sua política se baseava no conhecimento do futebol francês e seu método de desenvolvimento do time foi comprar vários jogadores franceses adolescentes e de vinte e poucos anos, como Thierry Henry, Patrick Vieira e Nicolas Anelka. Mais recentemente, Arsène adaptou essa abordagem e investiu grandes somas em Mesut Özil e Alexis Sánchez, além de ter comprado jovens jogadores ingleses como Oxlade-Chamberlain, Walcott e Chambers.

Nos meus últimos dez anos no Manchester United, empregamos uma tática semelhante. No entanto, jogamos nossa rede mais longe e compramos os gêmeos brasileiros Rafael e Fábio da Silva, de dezessete anos, Giuseppe Rossi, centroavante italiano que mais tarde vendemos para o Villarreal, e Gérard Piqué, do Barcelona, na época também com apenas dezessete anos. Na Inglaterra, um jogador de dezesseis anos pode receber a oferta de um contrato profissional e assiná-lo aos dezessete. Na época, o regulamento espanhol nos permitia oferecer um contrato a Piqué quando ele tinha dezesseis anos, mas os clubes espanhóis não podiam fazer isso — e, portanto, não podiam proteger seus ativos. O mesmo aconteceu quando Cesc Fàbregas assinou com o Arsenal.

A nossa ênfase na juventude foi se intensificando ao longo dos anos, e o nosso sistema se tornou mais afinado. A rede global do Manchester United se expandiu no que diz respeito à identificação dos melhores jogadores jovens, não importando em que países estivessem jogando — Macheda (Itália), Possebon (Brasil) e Januzaj (Bélgica). Nas minhas últimas temporadas no clube, contratamos uma leva inteira de jovens: Tyler Blackett, Paddy McNair, James Wilson, Andreas Pereira e Will Keane. Se dependesse de mim, todos os filhos de jogadores do Manchester United com potencial seriam trazidos para as nossas categorias de base. Isso mostra a importância de investir nos tipos de instalações que atraem os jovens e, em particular, ajudam a convencer seus pais. Todo pai e toda mãe quer o melhor para os filhos, e os clubes que podem comprovar esse tipo de apoio fortalecem sua posição na negociação. É muito mais difícil vender um sonho para o futuro quando não podemos mostrar a equipe e as instalações que garantirão sua realização.

SHARP
SHARP
THE F.A. PR

4

CATIVANDO OS OUTROS

Trabalho de equipe

O equilíbrio é o segredo de todo time. É impossível vencer um jogo de futebol com onze goleiros ou com um grupo de indivíduos de talentos idênticos. Imagino que isso também se aplique a outras organizações.

Pensávamos muito na composição etária do nosso time e sempre prestávamos atenção em quantos jogadores tinham mais de trinta anos, entre 23 e trinta e entre vinte e 23. Eu nunca quis uma equipe velha demais, com atletas que tivessem perdido alguma habilidade importante ou levassem mais tempo para se recuperar de lesões. Mas tampouco queria um time jovem, inexperiente e impetuoso demais.

Li algumas das coisas que foram escritas sobre a situação do Manchester United quando me aposentei. Parecia até que eu tinha deixado onze cadáveres em frente a uma funerária. É hilário. No início da temporada de 2012-2013, eu nem sequer imaginava que me aposentaria e estava disposto como nunca a garantir que estivéssemos bem equipados para futuras campanhas. No fim daquela temporada, a idade média do nosso elenco era pouco menos de 26 anos — ou mais ou menos a mesma dos últimos 25 anos.

Muito também foi dito sobre termos alguns atletas com trinta anos ou mais. Isso é verdade, mas ignoraram o fato de que, hoje em dia, o jogador que se cuida pode conservar um alto nível de desempenho até os 35 ou 36 anos. Esse não era o caso 25 anos atrás, antes de termos começado a dar mais atenção aos benefícios da ciência do esporte, da nutrição, de regimes de treinamento mais modernos e de campos melhores. A Juventus não havia enlouquecido quando fechou um contrato de dois anos com Patrice Evra em 2014, quando ele tinha 33 anos. Patrice estava no time da Juventus que derrotou o Real Madrid para chegar à final da Liga dos Campeões de 2014 e que incluía seis jogadores com trinta anos ou mais entre os titulares. O Chelsea contratou Didier Drogba, então com 36 anos, no verão de 2014, e ele participou de quarenta partidas em uma

temporada na qual o time ganhou a Premier League e a Copa da Liga Inglesa.

Quando cheguei ao Manchester United, a idade média do time principal era alta demais para o meu gosto. Tentei descobrir uma maneira de fortalecer o time e passei a analisar cada detalhe da nossa engrenagem: a preparação pré-temporada, o treinamento, como começávamos a temporada e a razão pela qual perdíamos jogos específicos. Entre 1988 e 1991, concluí que o inimigo era o Senhor Tempo, e disse ao nosso presidente, Martin Edwards, que fizesse uma liquidação-relâmpago e se livrasse de todos pelo preço que conseguisse obter. Hoje eu provavelmente faria isso mais rápido, mas, na década de 1980, antes do surgimento da Premier League e das montanhas de dinheiro pagas pela televisão, não tínhamos poder aquisitivo o bastante. Além disso, eu esperava, com o tempo, poder fazer os jogadores, especialmente os estrangeiros estabelecidos, aumentarem suas ambições e seu desempenho. Contudo, no fim dos anos 1980, eu estava determinado a recomeçar do zero e ficar com quantos jogadores jovens pudesse. Assim, vendemos Jesper Olsen (27) por 400 mil libras, Gordon Strachan (32) por 300 mil libras, Paul McGrath (29) por 450 mil libras, Chris Turner (30) por 175 mil libras e Norman Whiteside (24) por 600 mil libras, e concedemos transferências gratuitas a Kevin Moran (32) e Frank Stapleton (31). Isso abriu espaço e me permitiu redesenhar o equilíbrio do nosso time. Para o lugar deles, contratamos Gary Pallister (24), Neil Webb (26), Mick Phelan (26) e Danny Wallace (25). Enfrentar o problema, concluir que estávamos com as pessoas erradas e mudar a composição do time foram atitudes que lançaram as bases para o nosso futuro sucesso. Levou tempo para que eu enfrentasse a realidade e vendesse aqueles jogadores, e, olhando para trás, acho que hesitei demais. Quando terminamos, lembro-me de ter me sentido como se tivesse passado por um ritual de limpeza. Foi libertador. Perguntei-me por que havia demorado tanto para fazer aquilo.

Introduzir equilíbrio numa organização não é algo que se faz de uma hora para outra, mas que requer um trabalho contínuo. Eu tinha a sensação de estar sempre azeitando as coisas — embora, de vez em quando, tivéssemos que fazer mais do que ajustar os freios e trocar o óleo. Precisávamos mudar com o tempo, então era isso que fazíamos — o que ocorria num ciclo regular de quatro anos. Nosso elenco principal no início dos anos 1990 era britânico e musculoso. No fim da década, havia se tornado mais refinado; dez anos depois, tínhamos

definitivamente um time continental. Jogadores como Cristiano Ronaldo, Nani e Evra teriam parecido aberrações no fim dos anos 1980. Éramos muito criticados sempre que vendíamos jogadores populares que já haviam passado de sua melhor fase ou tivessem perdido o lugar no time. Isso não era algo que eu gostava de fazer, mas era mais uma daquelas necessidades desagradáveis da vida. Quando vendemos Paul Ince para a Inter de Milão em 1995, recebi um calhamaço de cartas ofensivas. Entretanto, o que os torcedores não percebiam era que eu estava sob grande pressão para garantir um lugar para Nicky Butt, Paul Scholes e David Beckham. Ben Thornley, outro dos jogadores mais jovens na época, também parecia muito promissor até sofrer uma lesão terrível durante um jogo entre os reservas. Eu não queria que esses atletas fossem para outros clubes, e, na época, sempre nos perguntavam se Butt estava à venda. Algo parecido aconteceu em 2001, quando decidi vender Jaap Stam, zagueiro holandês. Na época, ele tinha 29 anos, e a Lazio nos ofereceu 15 milhões de libras por ele, o que considerei um excelente negócio, particularmente porque eu sabia que poderia contratar Laurent Blanc por quase nada. Eu me senti péssimo ao contar a Stam sobre a nossa decisão, pois pude ver que ele ficou arrasado. Eu me encontrei com ele para dar a notícia em um posto de gasolina — um lugar que provavelmente não facilitou as coisas para nós dois. Foi a decisão certa para o Manchester United, apesar de Jaap ter continuado a jogar bem por muitos anos depois de ter deixado Old Trafford e hoje eu saber que sua venda foi prematura.

Cada membro da equipe precisa entender que faz parte de um quebra-cabeça. Ao se retirar uma peça, a imagem fica incompleta. Todo jogador tem que saber apreciar as qualidades e os pontos fortes dos companheiros. No futebol, são oito jogadores, e não onze, que vencem as partidas, porque todo mundo tem dias ruins, e é quase impossível fazer onze indivíduos jogarem com perfeição ao mesmo tempo.

Dos 2.131 jogos em que atuei como técnico durante quase quarenta anos, só me lembro de cerca de vinte em que todos os jogadores foram absolutamente magníficos. Um jogo que sempre me vem à mente e que é um exemplo disso foi quando enfrentamos o Wimbledon na quinta fase da Copa da Inglaterra em 1994. Na época, o Wimbledon fazia parte da Premier League e tinha um time composto por grandes e incríveis jogadores, capazes de pisoteá-lo até a morte. Foi como se nunca perdêssemos a posse de bola e marcamos um gol depois de

um passe fantástico. Foi uma daquelas raras partidas em que o nosso desempenho parecia seguir uma melodia. Se o jogo contra o Wimbledon é um exemplo menos marcante, a maioria vai se lembrar da vitória por 7 a 1 contra a Roma nas quartas de final da Liga dos Campeões de 2007. Foi a ilustração perfeita de ética e coordenação de um time que beiraram a perfeição.

A verdade é que há poucos jogadores altamente consistentes. Um cara capaz de marcar dois gols em um jogo pode passar o próximo sem acertar um único chute. Ou um zagueiro que desarma todas as jogadas em uma partida pode receber um cartão vermelho na próxima. O próprio número de partidas por temporada diminui o ímpeto por consistência. No nível mais alto do futebol europeu, as equipes jogam meia dúzia de partidas na pré-temporada, mais — dependendo do número de copas e competições europeias — entre 55 e 65 jogos durante uma temporada que dura nove meses. Isso equivale a um jogo a cada quatro ou cinco dias. Além disso, no caso de clubes do nível do Manchester United, quase todos os jogadores também jogam pela seleção do seu país: isso significa mais oito a dez jogos a cada temporada.

Não importa quão cuidadosamente os jogadores sejam treinados ou mimados, é difícil que todos apresentem o máximo do seu desempenho a cada partida. Eu sempre poupava os atletas mais jovens para garantir que não os cansássemos muito durante suas duas ou três primeiras temporadas. Eles sempre se sentiam animados para jogar, mas, naquela época, ainda estavam se desenvolvendo, tanto física quanto mentalmente. Eu também não queria que achassem que o lugar deles no time titular estava garantido. Era bom mantê-los ávidos. Paul Scholes, em parte por causa de lesões, só jogou 38 jogos da Premier League como titular nas suas três primeiras temporadas. Em contrapartida, é difícil confiar em atletas que estão chegando ao crepúsculo da carreira, pois eles levam mais tempo para se recuperar de lesões e às vezes têm problemas recorrentes que, cada vez que ressurgem, podem tirá-los de cena por semanas. Em todo o tempo que passei no Manchester United, tínhamos alguns jogadores que podíamos ter certeza de que estariam disponíveis para a escalação e para jogar a maioria dos jogos da temporada. Entre eles, estavam Steve Bruce, Denis Irwin, Brian McClair, Mark Hughes, Gary Pallister, Dwight Yorke, Éric Cantona, David Beckham, Phil Neville e Patrice Evra — isso no auge da carreira.

A tarefa de montar e manter uma equipe nunca chega ao fim. Não são só as

lesões ou a fadiga que podem se estabelecer durante uma temporada muito longa, mas também é preciso lidar com o Pai Tempo. Há sempre novos jogadores no auge da juventude fazendo pressão para entrar no elenco titular; em contrapartida, há atletas com seus cerca de 35 anos que podem ter feito parte do clube por muitos anos, mas que estão se aproximando da data de expiração de venda. Isso significa que os melhores times se encontram num estado perpétuo de evolução, e pobre do técnico que se deixa levar pela sensação de que certos atletas podem jogar para sempre. Eu estava sempre procurando novos jogadores para o time principal — tanto entre os jovens treinados nas categorias de base do Manchester United (os quais eu sempre preferia) quanto em outros lugares. Sempre que nos deparávamos com um jogador dotado de alguma habilidade incomum, nos perguntávamos se ele nos serviria melhor do que o incumbente atual. Isso se aplica tanto a um goleiro reserva quanto a um atacante potente. Outro exercício que eu empregava para conservar a honestidade era perguntar a mim mesmo qual membro da nossa equipe principal conseguiria assumir uma posição de destaque no Real Madrid, ou no Milan, ou em qualquer que fosse o time que por acaso se tornasse campeão europeu naquele ano. Esse pequeno exercício mental sempre me mostrava os nossos pontos mais fracos.

Ao montar uma escalação, eu sempre tentava ter seis atletas polivalentes que pudessem jogar em uma variedade de posições. Isso dá muito mais flexibilidade a um treinador, seja ao longo de uma temporada caso haja um surto de lesões, seja por razões táticas, durante um jogo. Ryan Giggs, Phil Neville, Paul Scholes e John O'Shea são grandes exemplos desse tipo de jogador. Eles conseguiam jogar com grande distinção em quatro ou cinco posições. A outra virtude que eu valorizava era a confiabilidade. Eu queria jogadores capazes de atuar em todos os jogos. Ninguém iria querer administrar uma organização cujos funcionários mais eficientes só aparecessem para trabalhar três dias por semana. O mesmo se aplica aos times de futebol, e é por isso que eu dava grande valor a atletas como Brian McClair e Denis Irwin, que juntos participaram de mil partidas pelo Manchester United. Eles eram ótimos soldados, embora obviamente não tivessem o perfil de alguns dos nossos nomes de maior destaque. Mick Phelan era um caso semelhante e fazia tudo que lhe pedíssemos. Ele jogava em qualquer posição e, caso fosse necessário, marcava um adversário como um carrapato.

Outra característica-chave era a resistência. Steve Bruce, Gary Pallister,

Denis Irwin, David Beckham, Dwight Yorke, Ryan Giggs e Éric Cantona raramente ficavam afastados por muito tempo devido a lesões. Em 1990, achei que Mark Hughes, ao se machucar num jogo contra o Liverpool, ficaria afastado por um mês. Ele voltou ao time em menos de dez dias. Esse tipo de resistência era uma dádiva para mim, pois ampliava as minhas opções, além de fazer com que eu pudesse colocar em campo formações em que todos os jogadores estivessem familiarizados uns com os outros. Na campanha da Premier League de 1992-1993, oito jogadores estavam no time titular em pelo menos quarenta de 42 partidas. Não por acaso que aquele foi o primeiro ano em que o Manchester United ganhou a competição sob meu comando.

Não sei bem por que atletas da Premier League estão mais sujeitos a lesões do que seus predecessores, ainda mais quando a maioria está em melhor forma e é mais forte do que os jogadores de vinte anos atrás. Suspeito que a qualidade dos campos tem uma grande relação com o aumento na ocorrência de lesões. O fato de a maioria dos melhores estádios hoje ter campos com grama tão macia quanto a superfície de uma mesa de bilhar torna o jogo muito mais rápido e atraente para quem assiste. Contudo, isso permite que os jogadores — mais confiantes com uma aderência maior e uma superfície mais plana — permaneçam com a bola por mais tempo e façam entradas mais rápidas e duras. Desse modo, a velocidade com que os atletas colidem é muito maior do que quando eu jogava. Isso torna ainda mais importante ter um elenco com um bom número de jogadores polivalentes.

Há quem se pergunte se alguma organização pode sobreviver se for inteiramente composta por membros criativos. Acho que o temor seja de que a criatividade introduza seus pontos negativos, como o ego e o individualismo. Pessoas com ego grande querem vencer, então isso nunca foi problema para mim. É maravilhoso sonhar em colocar onze jogadores espetacularmente criativos em campo todo sábado, mas isso não acontece na prática, pois temos de lidar com a realidade da necessidade de uma defesa sólida para suportar os ataques adversários. É preciso ter equilíbrio na equipe, mas sempre fui atraído pelos atacantes criativos. Eles conseguem ver coisas que os outros não veem. Em um campo de futebol, eles são os jogadores capazes de penetrar a defesa adversária, dar uma corrida decisiva e ficam igualmente à vontade dando um passe rápido de cinquenta metros ou abrindo a defesa com um passe curto, como

Paul Scholes, ou mudando o curso da partida, como David Beckham. Jogadores criativos podem mudar um jogo e eletrizar o time. Quando Cristiano Ronaldo jogava no Manchester United, eu sempre lhe dizia que o seu trabalho era criar oportunidades. Na semifinal da Copa da Inglaterra de 2004 contra o Arsenal, minhas instruções para ele foram simples: “Não se preocupe em defender — só ataque.” Colocamos três volantes em campo, o que deu a Cristiano Ronaldo a plataforma e a liberdade necessárias para aterrorizar o Arsenal. São atletas como Cristiano Ronaldo, Giggs, Cantona e Scholes que decidem partidas. Times cheios de jogadores como Steve Bruce, Roy Keane, Jaap Stam, Gary Neville, Patrice Evra, Nemanja Vidić e Bryan Robson seriam praticamente imbatíveis, mas não conseguiriam abrir a defesa de um adversário — o que é ainda mais importante quando o adversário faz de tudo para não perder. Aqueles que conseguem abrir a defesa do adversário são os poucos de fato criativos.

O elenco de 1999 é um bom exemplo disso, pois colocamos a criatividade na frente, e, no meio-campo, Scholes era o jogador inteligente com os passes penetrantes, Beckham fazia cruzamentos incríveis das laterais e as disparadas de Giggs desnorteavam os adversários. E atrás havia Keane — o incitador incansável, indomável. Havia outras combinações que também funcionavam bem. Dwight Yorke, que veio do Aston Villa em 1998, podia enganar o adversário, criar algo do nada, acabar com o outro jogador e ser mortal na frente do gol. Ole Solskjaer, Teddy Sheringham e Andy Cole poderiam ter atuado em qualquer um dos maiores times europeus. Solskjaer e Cole eram ótimos finalizadores, enquanto Sheringham dava passes inteligentes no último terço do campo. Mas nenhum deles tinha aquele dom a mais com o qual Dwight Yorke era abençoado. A chegada dele no nosso time também teve o benefício inesperado de suscitar o melhor em Andy Cole, com quem desenvolveu uma amizade extraordinária. Em 1998-1999 (temporada em que o Manchester United ganhou a Tríplice Coroa), juntos, os dois marcaram 53 gols.

Uma peculiaridade do jogador excepcionalmente criativo é que não se pode deixar que ele fique entediado. Em geral, não é uma questão de arrogância ou complacência. Eles simplesmente não parecem se sentir desafiados o suficiente. Isso acontecia de vez em quando com Paul Scholes. As coisas aconteciam com tanta facilidade para ele que, às vezes, quando estávamos dominando uma partida, ele simplesmente se desligava. Começava a dar tapinhas na bola e fazer

pequenos truques, como se estivesse numa festa de Natal. Eu lhe dizia: “Scholesy, pare com a brincadeira.” Ele olhava para mim como se não soubesse do que eu estava falando. Mas sabia, e, quando o jogo era difícil e precisávamos dele, Scholes raramente falhava.

Sempre senti grande admiração pelos reis da criatividade dos nossos adversários, mesmo preferindo que eles vestissem a camisa do Manchester United. Bons exemplos desse tipo de talento extraordinário são Dennis Bergkamp, do Arsenal, Gianfranco Zola, do Chelsea, Zinédine Zidane e Dejan Savićević, em clubes europeus, Glenn Hoddle, do Tottenham, e Paul Gascoigne, do Newcastle e do Tottenham. Quando estava no auge da carreira, Gascoigne foi o melhor jogador inglês do meu tempo que já vi jogar, com a exceção de Bobby Charlton. Xavi, Iniesta e Messi, do Barcelona, foram os maiores chefs dos últimos anos. Todos eles receberiam três estrelas Michelin, e você andaria oitenta quilômetros a pé e descalço para vê-los na cozinha. Falando em sentimentos por jogadores, nunca deixei meus sentimentos em relação a um jogador em particular ofuscarem o que era melhor para o time. É óbvio que me dava melhor com alguns atletas do que com outros, mas, fossem quais fossem os meus sentimentos, eu queria a melhor equipe em campo. Acho que um líder precisa sempre se lembrar de ter um olhar clínico quando se trata desse tipo de julgamento. Não é preciso amar os jogadores ou a comissão técnica, mas é necessário respeitar suas habilidades.

Como mencionei, no Manchester United, remontávamos o time em ciclos de quatro anos — mesmo que isso só ficasse claro para os torcedores mais ardentes. Por exemplo, pouco mais de três anos depois da nossa final na Liga dos Campeões de 1999, dez dos dezoito homens que compunham o time principal haviam deixado o clube; cinco anos depois da vitória, só cinco desses jogadores continuavam em Old Trafford. Isso significava que eu precisava ter um olhar muito técnico em relação às capacidades de cada atleta, o que nem sempre era fácil, já que alguns haviam defendido o clube em centenas de partidas e feito contribuições inestimáveis para o nosso sucesso. Contudo, não havia escolha. No Aberdeen, se terminássemos em terceiro lugar no Campeonato Escocês, ninguém além do time e da equipe técnica ficaria muito incomodado, pois todo mundo sempre esperava que o Rangers e o Celtic ocupassem os dois primeiros lugares. No Manchester United, a realidade era outra. O código genético do

clube havia sido formado a partir da vitória.

Um aspecto da formação de uma equipe que muitas vezes é ignorado é a necessidade de os veteranos terem paciência com os novatos. O futebol pode ser brutal, e não há onde se esconder no campo. Quando chegavam ao Manchester United, ainda mais se tivessem sido transferidos e colocados logo de cara no time titular, os novos jogadores muitas vezes ficavam desconfortáveis com o nosso estilo de jogo e por atuar diante de 75 mil pessoas. A primeira partida de Patrice Evra, nosso grande lateral esquerdo, com a camisa do Manchester United em 2006 foi um clássico contra o Manchester City. Ele passou o jogo todo andando de um lado para outro em transe. Foi um desastre, e perdemos por 3 a 1. Contratei Evra na mesma temporada em que compramos Nemanja Vidić do Spartak Moscou, e os dois precisaram de uns seis meses de adaptação.

Sempre considerei importante tomar cuidado para que os novos jogadores não se sentissem excluídos, especialmente quando não eram produto das nossas categorias de base. Para um atleta recém-chegado, tudo era desconhecido — e não estou me referindo ao clima de Manchester ou a dirigir com o volante do carro no lado direito. Refiro-me ao nosso sistema de jogo e, em particular, aos hábitos e peculiaridades dos outros jogadores. Os rapazes que haviam crescido no Manchester United — como Ryan Giggs, Paul Scholes, Nicky Butt e David Beckham — podiam jogar juntos praticamente de olhos vendados. Eles conheciam as reações dos companheiros, sabiam onde os outros provavelmente estariam em dadas situações e podiam se comunicar sem precisar falar. Confiavam no julgamento um do outro e nutriam o sentimento de amizade que é a cola para qualquer grupo de indivíduos que queira superar oponentes. O jogador recém-chegado não tinha essa vantagem. É por isso que sempre tentei não introduzir muitos jogadores novos ao mesmo tempo no time titular. Isso era quase o equivalente a ensinar um novo idioma a cada um ao mesmo tempo que eles se familiarizavam com vários dialetos locais.

Os jogadores às vezes também ambicionavam números de camisa específicos. A camisa 7, que havia ganhado um status mítico e fora usada por George Best, Bryan Robson e Éric Cantona, era a que David Beckham — que havia iniciado a carreira no clube com a camisa 24 — queria usar. Na época, depois de Beckham ter jogado apenas duas temporadas na equipe titular, eu teria preferido que Roy Keane tivesse ficado com a número 7. Mas Keane não ligava para esse tipo de

coisa, então eu a dei a Beckham. Logo percebi que, como torcedor do Manchester United, o número era muito importante para ele. Beckham o usou com distinção. Depois da minha última temporada, a camisa 7 ficou sem dono e foi dada a Antonio Valencia, que achou que ela trouxe um fardo para o seu jogo. Assim, ele voltou a usar o seu número anterior na temporada seguinte.

Também descobri que atletas experientes são honestos o bastante consigo mesmos para saber quando não são tão bons quanto outro jogador. Esse é o caso principalmente dos jogadores mais velhos. Um atleta de 35 anos sabe que não tem o ritmo de um de vinte que está no auge, e todos os membros do time estavam cientes da diferença entre si e o talento incomum de um Cristiano Ronaldo ou Éric Cantona. Os atletas mais velhos competem menos com os mais jovens do que com as comparações aos seus eus mais novos.

Algo com o qual eu também precisava ter cuidado era o conflito de personalidades. Quando as pessoas são tão egoístas a ponto de só pensarem em si mesmas, as coisas não dão certo. Quando as pessoas começam a agir com arrogância, isso destrói o time. Tivemos um problema no Manchester United em que Andy Cole e Teddy Sheringham simplesmente não gostavam um do outro e não se ajudavam em campo. Houve uma partida em que bateram boca no túnel durante o intervalo. Então, eu os chamei na minha sala e disse que, se aquilo se repetisse, os dois estariam fora. A mudança foi imediata, e nunca mais houve nenhum problema entre eles. Embora jamais fossem se tornar grandes amigos, eles tiveram uma atitude profissional. Contudo, Cole não gostava de ficar na sombra de ninguém, e, depois da chegada de Ruud van Nistelrooy, sua contrariedade ficou clara. Alguns anos depois, surgiu uma tensão entre Van Nistelrooy e Cristiano Ronaldo. O holandês estava insatisfeito com o número de passes que recebia de Cristiano Ronaldo, e a sua irritação muito evidente se tornou um fardo para o jogador mais novo.

Quando nomeei Roy Keane capitão do time em 1997, isso suscitou a ira de Peter Schmeichel. Nosso goleiro admirava Keane como jogador, e, pelo que sei, não havia nenhuma animosidade entre os dois. Só que Schmeichel ficou com o orgulho ferido e deixou isso bem claro ao entrar na minha sala num rompante de raiva. Eu me recusei a ceder, e ele saiu furioso, mas reiterei para Schmeichel a sua importância no time, mesmo deixando claro que minha decisão estava tomada. É claro que essa não foi a melhor forma de Keane assumir a posição de

líder do time.

O trabalho em equipe não terminava quando deixávamos o campo, era uma sensibilidade necessária em qualquer situação. Quando trouxe René Meulensteen de volta para o Manchester United em 2007, depois de ele ter uma curta e malsucedida passagem como técnico do Brøndby, da Dinamarca, minha equipe técnica não gostou. René não hesita em chamar a atenção dos outros para os erros cometidos, então a perspectiva do seu retorno não foi recebida com muita alegria. Eu disse a todos que minha razão para recontratar René era por ele ser um técnico de desenvolvimento espetacular, o que era bom para o clube.

Eu usava todos os tipos de recurso para enfatizar para os jogadores, sobretudo os mais novos, os benefícios do trabalho em equipe. Na minha sala no centro de treinamento de Carrington, eu tinha uma grande fotografia em preto e branco da década de 1930 com onze operários de Nova York sentados almoçando em uma viga de aço a dezenas de metros do solo durante a construção do Rockefeller Center. Ela me deixa arrepiado. Aqueles caras sentados ali com seus chapéus de pano, sem nenhum equipamento de segurança, e um deles está acendendo um cigarro. Eu explicava aos jogadores que, se um dos operários estivesse em apuros, seus colegas tentariam salvá-lo. Eu dizia: “Isto é espírito de equipe — quando você dá a vida por alguém. Ninguém no clube ganha nada sem os outros.” É claro que alguns dos rapazes não entendiam a mensagem. Certa vez, quando perguntei a um jogador o que ele poderia dizer sobre a foto, a resposta foi: “Todos eles estão de chapéu.”

Tomávamos um enorme cuidado para tentar garantir que o máximo de jogadores ficasse sob os holofotes. Era inevitável que a imprensa se concentrasse nos artilheiros, mas havia muitas formas de garantirmos que o crédito fosse dividido o máximo possível. Fazíamos um rodízio entre os atletas para as entrevistas pós-jogo. Também havia muitas oportunidades nos guias dos jogos, no site ou na MUTV de exibirmos as diferentes personalidades. A maioria estava disposta a participar, ainda que alguns, como Paul Scholes, preferissem ficar nos bastidores, fora os jogadores estrangeiros que se sentiam inseguros em relação ao domínio do inglês e costumavam ser mais tímidos. Se estivéssemos jogando na Espanha ou em Portugal, escalávamos um jogador que falasse espanhol ou português. Isso era muito bom, pois esse tipo de aparição ajudava a ampliar o poder de atração do Manchester United.

Aprendi ainda outra lição sobre trabalho de equipe, uma lição sobre um tema peculiar: o nepotismo. Não importa se você administra uma organização familiar ou uma cujos *stakeholders* estão mais distantes: um líder sempre se sente tentado a olhar para familiares e amigos por uma ótica diferente. Alguns líderes acham que se colocarem um parente próximo na organização vão passar a mensagem errada, acabar com o trabalho em equipe e prejudicar o equilíbrio, pois as pessoas vão presumir que um sobrenome ou uma relação pessoal são mais importantes do que a capacidade. Esses líderes têm uma regra rígida e se recusam a contratar familiares e amigos, mesmo quando suas credenciais sugerem que eles mais do que merecem ser contratados. Outros fazem o oposto, fechando os olhos para os defeitos do filho ou da sobrinha.

Eu me deparei com essa questão quando um dos meus gêmeos, Darren, quis jogar como profissional. Eu nunca havia considerado a possibilidade de contratá-lo para o Manchester United, pois sempre achei que a situação seria desconfortável para nós dois. Então, Cathy e eu fomos falar com Brian Clough, do Nottingham Forest, e Darren estava prestes a assinar um contrato com ele em 1990 quando Archie Knox, meu assistente técnico, ponderou que eu não deveria deixá-lo ir para um adversário. O argumento de Archie era o de que a situação só seria desconfortável se Darren entrasse no time titular. Conversei sobre isso com Cathy, que sugeriu que eu deixasse Darren decidir. Lembro-me de ter ido até o seu quarto para apresentar a questão, e foi ele quem decidiu que queria jogar para o seu velho.

Darren estreou no time titular em 1990 e jogou dezesseis partidas em 1993, ano em que o Manchester United ganhou o primeiro título na Premier League sob o meu comando. Ele não teve sorte, pois sofreu uma lesão no tendão em um jogo do sub-21 da Escócia contra a Itália que o deixou afastado por alguns meses. Quando estava pronto para voltar, Paul Ince e Bryan Robson haviam se recuperado de lesões, e no verão seguinte fiz o que tinha de fazer como técnico e contratei Roy Keane, na época com 21 anos, para reforçar nosso meio-campo. Isso foi uma tragédia para Darren, porque ele nunca mais voltou de verdade ao time; pediu transferência, porque queria jogar em um time titular regularmente. Ajudei-o a entrar para o Wolverhampton Wanderers, mas então, coitado, ele teve que lidar com quatro técnicos em quatro temporadas. Quando ele estava no time principal e no vestiário, a situação era um pouco difícil para nós dois. Para

crédito de Darren, ele entendia que, no Manchester United, eu era o técnico, e não seu pai — como descobri quando tentei extrair informações dele sobre os hábitos particulares de alguns jogadores. Ele se recusou a dedurar os companheiros. Ele mantinha as cartas bem perto de si para ninguém ver. Quanto à transferência de Darren para o Wolves, Cathy nunca me perdoou. De vez em quando, ela faz questão de me lembrar do episódio, dizendo: “Você vendeu o nosso próprio filho.”

Capitães

Por mais que trabalhasse nas minhas próprias habilidades de liderança, por mais que tentasse influenciar cada aspecto do sucesso do Manchester United em campo, a partir do chute inicial no dia da partida, eu já não tinha o controle das coisas. Em campo, o responsável por garantir que todos os onze jogadores agissem como uma equipe era o capitão do time. Mesmo imaginando que algumas pessoas achem que essa posição não passa de um protocolo, a realidade é bem diferente. Sim, há elementos de simbolismo na posição, pois o capitão é o homem que sempre levanta o troféu — mas eu sempre quis um líder, e não um bibelô. Essa é uma decisão crucial. Para os técnicos de futebol, o capitão do time equivale ao que seria para uma empresa o líder de uma unidade de negócios ou o gerente-geral. Ele é o responsável por garantir que o planejamento da organização seja cumprido.

Sempre tive personalidade forte e, ao escolher alguém para transmitir as minhas intenções para os outros, procurava a mesma qualidade no candidato. Não sei de onde isso veio, mas, mesmo quando jogava no time da escola e quando entrei para o futebol juvenil, eu sempre acabava puxando a orelha dos outros jogadores. Meu pai costumava assistir aos meus jogos e nunca disse nada. Mas havia um menino cujo pai reclamava com o meu, dizendo: “Você poderia, por favor, conversar com seu filho, porque ele está sempre perturbando o meu?”

Cada líder tem características diferentes e lidera do seu próprio modo. Acho que isso se aplica tanto aos CEOs das companhias quanto aos técnicos ou capitães de times de futebol. Esse sem dúvida foi o caso durante a minha carreira como técnico, quando cada um dos nossos capitães tinha personalidades muito

diferentes. Ao escolher um capitão, eu procurava quatro virtudes principais. A primeira era o desejo de liderar em campo. Alguns dos melhores jogadores simplesmente não tinham essa ambição, apesar de inspirarem um grande respeito. Paul Scholes é um grande exemplo. Ele foi um jogador extraordinário, um emblema de tudo que o Manchester United representava, mas, apesar de ter tudo que é necessário para ser um técnico vitorioso, nunca aspirou à posição de capitão. É um homem de poucas palavras, não demonstra emoções e não precisa de holofotes. Entretanto, não se engane, pois, lá no fundo, ele se tortura quando erra.

O segundo atributo que eu procurava era alguém em quem pudesse confiar para transmitir os meus desejos. E, em terceiro lugar, alguém a quem os outros jogadores respeitassem como líder e cujas instruções seguissem. Nem todas as pessoas criativas nasceram para liderar. Elas podem ser membros incríveis de um time, colaboradores excepcionalmente produtivos, mas líderes medíocres. Meu filho Mark diz que isso também se aplica à sua área de atuação, em que as pessoas que são muito talentosas como investidores muitas vezes não são as mais indicadas para administrar e liderar uma organização de investimentos, simplesmente porque as habilidades requeridas para essa função não são o seu forte. Eu também buscava capitães capazes de se adaptarem a mudanças. Nenhum general pode vencer uma guerra se não tiver coronéis e majores que, no meio de uma batalha que vai mal, possa organizar as tropas, incentivá-las e ajudá-las a desafiar as probabilidades. O mesmo pode ser dito de nós, ainda que as batalhas do Manchester United fossem travadas em campos com nomes como Anfield, Camp Nou ou Stadio delle Alpi, e não Waterloo ou El Alamein.

Passei a admirar alguns capitães de outros clubes, mesmo que, obviamente, eu não os conhecesse tanto quanto os líderes do Aberdeen ou do Manchester United. Alan Shearer, do Newcastle United, John Terry, do Chelsea, e Tony Adams, do Arsenal, são os primeiros que me vêm à mente. Todos eram caras determinados, com personalidade forte, e, como resultado disso, fizeram de seus times equipes melhores. Johan Cruyff talvez tenha sido o mais influente durante a minha carreira. Os jogadores, fosse no Ajax ou na seleção holandesa, provavelmente o ouviam mais do que ao próprio treinador. Cruyff não conseguia evitar: ele precisava dirigir e controlar tudo.

Quando cheguei ao Aberdeen, não precisei me preocupar em escolher um

líder para o time, porque Willie Miller era o capitão — quando cheguei e quando saí —, o que fazia jus às suas habilidades e forma física inegáveis. No Manchester United, Bryan Robson era o comandante da equipe quando cheguei, e não havia um único jogador no campo capaz de igualá-lo em determinação, ímpeto e competência para avaliar um jogo. Ele foi um capitão perfeito, com todos os atributos necessários. Eu confiava nele para fazer ajustes em campo nas posições dos jogadores; ele também sabia expressar sua opinião, algo que eu admirava. Robson foi o capitão até começar a ter uma série de lesões, e, em 1991, Steve Bruce comandou o time durante a maior parte da temporada. Bruce era íntegro, corajoso e se enfiava em todo tipo de situação perigosa. Não apenas sempre arriscava o próprio pescoço, como também tinha um instinto natural para cuidar de todos ao redor e um ótimo senso de humor. Tanto Bryan quanto Steve eram inestimáveis em muitos aspectos, particularmente quando se tratava de ajudar os jogadores mais jovens e seus pais a entenderem as possibilidades que teriam se escolhessem o Manchester United. Quando os joelhos de Bruce começaram a se tornar problemáticos, escolhi o nosso talismã, Éric Cantona, e depois Roy Keane. Éric e Roy eram um estudo de contrastes — um, francês, e o outro, irlandês. Éric era um homem de poucas palavras, mas, quando dispensava um elogio, o efeito era imenso. Depois de ter marcado seu gol milagroso contra o Wimbledon na abertura da temporada de 1996-1997, David Beckham achou mais significativo o fato de Éric tê-lo considerado o melhor gol que já tinha visto do que o fato de ter conseguido o impossível. Roy, por outro lado, era um homem cuja intensidade podia intimidar seus companheiros, mas era um grande líder em campo.

Peter Schmeichel se tornou capitão quando Roy Keane sofreu uma lesão e também foi o líder do time no dia em que derrotamos o Bayern de Munique e ganhamos a Liga dos Campeões em 1999, quando Roy estava suspenso. Embora haja outros exemplos de goleiros capitães, como os de Iker Casillas, do Real Madrid e da Espanha, e Gianluigi Buffon e Dino Zoff na Itália, há uma tendência natural de se escolher um jogador que esteja no meio da ação, e não entre duas traves. Assim, um goleiro que se torna capitão precisa ser uma verdadeira lenda; era o caso de Schmeichel. Ele não apenas tinha uma presença física considerável — era mais alto do que muitos dos zagueiros que jogaram no Manchester United —, como também conseguia transmitir confiança, entusiasmo e pique para todo

o campo.

Nos períodos mais tranquilos entre as partidas, eu muitas vezes pedia a opinião dos meus capitães, mas todos entendiam que a decisão final era minha. Também gostava de ouvir o que tinham a dizer a respeito de jogadores específicos, embora os capitães costumem ter limites e ser fiéis aos colegas em vez de dedurá-los. Eu conhecia esses limites dos meus tempos de jogador e os respeitava. Eu conversava com frequência com os capitães e outros jogadores experientes sobre a melhor forma de enfrentar um adversário. Em 1996, quando nos preparávamos para encarar o Liverpool na final da Copa da Inglaterra, conversei por algum tempo com Éric Cantona e Peter Schmeichel, para traçar uma estratégia a fim de lidarmos com Steve McManaman. Éric sugeriu que colocássemos Roy Keane na frente dos nossos quatro zagueiros para ficar de olho em McManaman, que se deslocava logo atrás dos atacantes deles e dava muito trabalho. Foi uma observação astuta que seguimos. Resultado: McManaman foi sufocado e nós vencemos o que foi um jogo entediante e sem maiores acontecimentos com um único gol marcado por Éric. Seu conselho foi crucial. Para mim, não importava que a ideia tivesse sido dele e não da comissão técnica ou minha. A ideia fazia muito sentido. Eu não estava atrás de honras, glória pessoal ou ser a fonte de toda a sabedoria. Só queria que o time vencesse.

As coisas nunca foram as mesmas nos meus últimos dez anos no Manchester United. Em parte, isso se deveu à natureza mutável do jogo, ao aumento do número de partidas disputadas a cada temporada e também ao número de substitutos usados durante os jogos — que, no início da temporada de 1995-1996, havia subido para três. Um capitão simplesmente não conseguia atuar em todas as partidas — assim, a braçadeira costumava ser passada de um braço para outro com frequência. Esses fatores levaram a um período em que Giggs, Ferdinand, Evra e Vidić, que chamávamos de Vida, usaram a braçadeira em ocasiões diferentes. Quando minha saída do time se aproximava e Vida se tornou mais suscetível a lesões, ele e Patrice passaram a meio que se alternar como capitães. Seria impossível encontrar duas personalidades mais díspares. Vida é sério e intransigente, enquanto Patrice transbordava entusiasmo. Certa vez, ele me procurou e perguntou se havia exagerado em um sermão que dera no vestiário. Eu o reconfortei, dizendo que ele havia me poupado de precisar gritar. A reação instintiva de Patrice foi incrível, porque mostrou como ele se

importava, e eu achava que isso incentivaria seus companheiros a jogar melhor. Era a marca de um líder natural.

SHAR

5

ESTABELECENDO PADRÕES

Excelência

Todo mundo tem uma definição diferente de “primeira linha”, as duas palavras que parecem ter substituído “incrível” ou “excelente”. Ao ler os jornais ou ouvir os comentaristas da televisão, percebemos que pelo visto há uma torrente de jogadores de futebol de “primeira linha”. O mesmo parece estar acontecendo nas salas de aula, pois estou sempre ouvindo falar em “inflação das notas” — ou o aumento do número de alunos que recebem nota máxima em relação ao passado. Na minha opinião, temos apenas dois jogadores de primeira linha em campo hoje: Lionel Messi e Cristiano Ronaldo. Há um número considerável de grandes jogadores e até um grupo ainda maior de bons jogadores, mas entre os milhares de atletas profissionais da atualidade, apenas Cristiano Ronaldo e Messi têm o direito de serem descritos como de “primeira linha”. Outros atletas podem protagonizar momentos de “primeira linha” — um gol espetacular, um passe extraordinário ou uma defesa surpreendente; mas há centenas de momentos em um jogo e milhares em uma carreira. Uso uma série de critérios subjetivos e objetivos para classificar os atletas. Os subjetivos incluem a habilidade com os dois pés; o senso de equilíbrio; a disciplina com que cuidam da forma física; a atitude em relação aos treinos; a consistência entre os jogos e ao longo de temporadas sucessivas; a mestria que demonstram em diversas posições; e o talento acrescentado a qualquer time em que jogam. Os objetivos, e por isso inquestionáveis, são: o número de gols marcados; o número de partidas jogadas em vários dos melhores times do mundo; o número de medalhas ganhas em copas e campeonatos nacionais; e o número de jogos em Copas do Mundo. Ao se empregar esse tipo de métrica, torna-se muito mais fácil definir os mais altos níveis de desempenho. As pessoas que ficam menos confusas em relação a isso são os outros jogadores.

Atualmente há um número razoável de ótimos jogadores no esporte: Thomas Müller, do Bayern de Munique, Luis Suárez e Neymar, do Barcelona, e Alexis

Sánchez, do Arsenal. Entretanto, tenho certeza de que todos os quatro admitiriam que não estão no mesmo nível de Messi e Cristiano Ronaldo. Não pretendo diminuir ou criticar nenhum dos grandes ou bons atletas comandados por mim durante meus 26 anos no Manchester United, mas apenas quatro deles eram de primeira linha: Cantona, Giggs, Cristiano Ronaldo e Scholes. E, dos quatro, Cristiano Ronaldo era como um enfeite no topo de uma árvore de Natal. Era ele quem dava aquele toque final. Roy Keane, Bryan Robson e Steve Bruce eram ótimos jogadores, mas alcançaram tal distinção mais pela atitude, ambição, capacidade de liderança e intensidade do que por outros atributos.

Voltando um pouco mais no tempo, Bobby Charlton, que jogou 758 partidas pelo clube e 106 pela seleção inglesa, incluindo participações em quatro Copas do Mundo, ilustra o que quero dizer com "primeira linha". Bobby parecia flutuar acima do campo, era bom com os dois pés, podia jogar na esquerda, na direita ou no centro e tinha uma autoconfiança e uma determinação de aço. Apesar de todas as suas conquistas, Bobby sempre foi um homem modesto e humilde. Ele é quieto e tímido, mas, numa partida em que o Manchester United estava perdendo, ele disse no intervalo: "Passem a bola para mim. Eu posso vencer este jogo." Ele não estava se gabando ou sendo presunçoso, ele sabia do que era capaz — e, o mais importante, seus companheiros também. O Manchester United acabou vencendo, e o fez por causa de Charlton — um atleta de primeira linha.

No futebol, um técnico é um afortunado se tiver ao menos um jogador de primeira linha no time; a maioria dos clubes não tem esse luxo. No entanto, mesmo para eles, ainda é possível colocar uma ótima equipe em campo. Harmonizados de maneira apropriada, onze bons jogadores podem formar um time que é mais do que a soma de todas as partes. Contudo, não consigo pensar em um que tenha tido grandes conquistas de altíssimo nível sem um jogador de primeira linha.

Uma das coisas necessárias para desenvolver a excelência em uma organização é o cuidado ao se definir o que é sucesso. Sempre me certifiquei de estabelecer metas específicas e abrangentes. Eu nunca dizia: "Esperamos ganhar a Premier League e dois troféus nesta temporada." Em primeiro lugar, isso transmite a mensagem errada, porque soa insolente e arrogante. Em segundo, gera uma grande dose de pressão extra para todo mundo sem gerar qualquer

benefício real. Em terceiro, deixa todos mais suscetíveis à frustração. Era muito mais fácil dizer “No Manchester United, esperamos vencer todos os jogos”, porque isso vinha acontecendo mais ou menos desde 1993, além de ser uma frase que representava bem o estilo do clube. Garantir que todo mundo compreendesse que esperávamos triunfar em todos os jogos estabelecia um plano com foco na excelência e me permitia administrar regularmente doses extras de intensidade.

Há um equilíbrio que precisa ser respeitado quando se compara o que é possível à realidade das circunstâncias. É preciso preparar cada indivíduo para o sucesso, o que requer muita reflexão. É fácil estabelecer expectativas irreais, algo que aprendi logo no início da minha carreira. Em determinado momento, na minha primeira temporada no St Mirren, o time havia ganhado oito jogos seguidos e estava bem posicionado na segunda divisão. Eu estava entusiasmado e disse à imprensa que não perderíamos um único jogo até o fim da temporada. Em vez disso, vencemos apenas uma das partidas restantes, e o clube terminou a temporada em sexto lugar.

No Manchester United, no início de cada temporada a imprensa me perguntava o que eu esperava alcançar. A minha resposta pronta era a de que queríamos ganhar um troféu, não importava qual. Eu tinha o cuidado de não gerar falsas expectativas ou colocar muita pressão em todo mundo. Isso seria contraproducente. Entretanto, do meu primeiro troféu no Manchester até o fim da minha carreira — um período de 23 anos —, nunca passamos duas temporadas seguidas sem um título importante.

Eu também tinha a sorte de, com apenas uma exceção, nunca ter tido um proprietário ou diretor que dissesse esperar que eu trouxesse um troféu para casa. A única vez que isso aconteceu foi pouco antes de eu ter sido demitido do St Mirren, quando um diretor me disse (apesar de termos subido de divisão na temporada anterior e nosso time ser muito jovem) que esperava que vencêssemos o Campeonato Escocês na temporada seguinte. Foi a única vez que alguém me disse: “Precisamos que você ganhe um título.” O que lhe faltou admitir foi que, para conseguirmos isso, precisávamos de dois ou três novos jogadores que o clube não queria comprar.

Para vencer qualquer coisa, é necessário seguir uma série de passos. Não se pode vencer a Premier League com um salto gigante. Por isso, eu tinha o

cuidado de dividir tudo em parcelas digeríveis. Ninguém levaria uma equipe de alpinistas ao sopé do Everest, apontaria para o cume e diria: “Ok, garotos, subam até lá.” No início da temporada, eu evitava comunicar qualquer objetivo em particular aos jogadores. Meus comentários para a imprensa sobre o desejo de ganhar um título eram razoavelmente genéricos, e o time já estava acostumado com essa expectativa. Eu só começava a ser menos vago em novembro, quando já dava para ver como seria a temporada e quais seriam os nossos adversários. Àquela altura, à medida que as tardes iam se encurtando, eu dizia aos atletas: “Se ficarmos em primeiro, segundo ou terceiro lugar, ou a no máximo três pontos da liderança, no ano-novo teremos uma chance fantástica.”

Em novembro de 2009, René Meulensteen traçou uma meta específica para a pontuação que queríamos ter no fim de dezembro, mas ao longo desse período perdemos para o Chelsea, o Aston Villa e o Fulham, e comecei a achar que aquela meta havia se tornado contraproducente. Achei que seria melhor sermos um tanto vagos em relação ao nosso objetivo específico. Se terminássemos a semana do Natal em quinto lugar, não seria um desastre completo, pois, ao longo dos anos, tornou-se folclore no clube que o Manchester United sempre se saía melhor na segunda metade da temporada. Nós sempre dizíamos: “A segunda metade vai se resolver sozinha.” É claro que as coisas eram um pouco mais complicadas do que isso, mas essa atitude servia de estímulo. A realidade de qualquer coisa que seja extremamente competitiva é que, na maioria das vezes, nada é decidido até o final. Durante todo o tempo que passei no Manchester United, somente em quatro ocasiões o vencedor da Premier League foi definido com duas ou mais semanas de antecipação.

Estar disposto a reavaliar suas metas durante uma partida também é crucial. Quando o problema é muito grande, é comum achar impossível consertar as coisas. Isso aconteceu conosco em 2001, quando terminamos o primeiro tempo perdendo para o Tottenham por 3 a 0. No intervalo, fui realista com os jogadores e disselhes que estávamos numa baita encrenca. O silêncio no vestiário era mortal, e tudo que eu disse foi: “Marquem um gol e vamos ver no que isso vai dar.” Não falei algo do tipo “Temos 45 minutos para marcar quatro gols”. Isso teria parecido impossível. Quando nós atravessamos o túnel até o campo, Teddy Sheringham, ex-jogador do Manchester United que na ocasião defendia o Tottenham, gritava para os companheiros: “Não deixem que eles marquem logo

no início.” Conhecendo a vida dentro de Old Trafford, ele sabia como podíamos ser perigosos quando estávamos perdendo. Entretanto, nós de fato marcamos aquele gol, e, por mais surreal que possa parecer, ele nos levou a mais quatro. Vencemos o jogo por 5 a 3.

Depois que o Manchester United começou a ganhar competições locais, passei a ter aspirações mais ambiciosas. Eu as compartilhava com a comissão técnica e explicava que, embora obviamente tivéssemos que almejar com ardor o título da Premier League, nosso novo objetivo era vencer a Liga dos Campeões da Europa. Em 1993, ano em que o Manchester United ganhou o seu primeiro título da Premier League sob meu comando, o clube só havia vencido uma vez a Liga dos Campeões — ou Taça dos Campeões Europeus, como era conhecida até 1992. Em comparação, o Real Madrid tinha seis títulos da competição, o Milan e o Liverpool tinham quatro, o Bayern de Munique e o Ajax, três, e o Benfica e o Nottingham Forest, dois.

Empreguei a mesma abordagem usada no caso dos troféus locais para tentar conquistar a Taça dos Campeões Europeus. Precisávamos avançar passo a passo. O primeiro objetivo óbvio era sair das fases de grupos com pelo menos dez pontos. Só falhamos nisso três vezes: em 1994-1995, 2005-2006 e 2011-2012.

Eu agia de forma semelhante com os jogadores. Nunca dizia a Cristiano Ronaldo ou Dimitar Berbatov que esperávamos deles um mínimo de 25 gols por temporada, nem instruía Paul Scholes ou Roy Keane a manterem em pelo menos 80% a taxa de passes certos. Nunca tive uma cota específica que esperava que qualquer jogador cumprisse, mas todos sabiam que eu não esperava nada menos do que o melhor de cada um. Fechar um novo contrato com um atleta sempre era uma boa oportunidade de revisar níveis de performance, e isso me dava a chance de conversar sobre os pontos em que eles precisavam melhorar. Sempre que comprávamos um jogador, eu fazia questão de sentar com ele e explicar exatamente o que se esperava de um novo membro em um clube como o Manchester United.

Quanto a mim, nunca coloquei no papel qualquer lista de objetivos pessoais. Quando tinha dezessete anos, eu não dizia a mim mesmo que precisava ter marcado cem gols quando chegasse aos trinta anos ou terminar minha carreira com meia dúzia de medalhas e certo número de atuações na seleção da Escócia. Foi assim também quando eu era técnico, embora soubesse, depois que o

Aberdeen havia se estabelecido como um clube vencedor, que queria trabalhar em um mercado mais amplo. Depois que entrei no Manchester United, afora alguns poucos flertes com um punhado de outros clubes, nunca pensei muito em trabalhar em outros lugares. De vez em quando, as pessoas sugeriam que eu virasse técnico da Inglaterra. Mas, ao longo das décadas, esse posto nunca me atraiu muito. Eu não apenas teria de lidar com a culpa por ter virado as costas para a Escócia, como teria de enfrentar todas as frustrações do cargo. É um trabalho desesperador, pois, antes de cada grande competição, a imprensa e o público entram em um verdadeiro frenesi. Eles tendem a esquecer que o treinador de uma seleção nacional, apesar de receber um salário invejável, não tem um trabalho de tempo integral. Ele só vê os jogadores esporadicamente e não conduz treinos diários, e não é plausível esperar que um grupo de jogadores, não importa quão talentosos sejam, possa prever as ações dos companheiros da mesma forma que é possível fazer em um clube. Experimentei a frustração de treinar uma seleção nacional quando ocupei o cargo de técnico da Escócia por um breve período após a morte de Jock Stein, em 1985. Definitivamente, não era para mim. Na minha opinião, o cargo de técnico internacional é para homens experientes em fim de carreira que têm a paciência de lidar com os reveses do posto e a reputação necessária para comandar um vestiário cheio de atletas com quem passa pouco tempo.

Depois que fui para o Manchester United, não consegui mais imaginar um palco maior do que Old Trafford. É óbvio que eu não estou me esquecendo do Camp Nou (Barcelona) e do Santiago Bernabéu (Real Madrid), ambos grandes cenários. Contudo, para mim, nenhum exerce a mesma atração que Old Trafford. Nunca me impus uma cota de títulos da Premier League ou troféus da Copa da Inglaterra a serem ganhos antes de me aposentar. Se tivesse dito a mim mesmo “Não posso sair até o Manchester United ter ganhado cinco títulos da Liga dos Campeões”, eu ainda estaria em Old Trafford — apesar de pessoalmente acreditar que teríamos alcançado essa meta sob a minha supervisão. Eu nunca disse a mim mesmo que minha vida não estaria completa antes que os atacantes do Manchester United ganhassem certo número de Bolas de Ouro ou títulos de Melhor Jogador do Ano. Não era assim que eu trabalhava. Tudo que eu sempre quis foi ganhar mais troféus. Nenhum número de troféus seria suficiente para mim.

Inspiração

Não se consegue extrair o melhor das pessoas com surras de chicote. Isso se faz conquistando o seu respeito, fazendo com que se acostumem com o triunfo e convencendo-as de que são capazes de melhorar seu desempenho. Não consigo pensar em nenhum treinador que tenha sido bem-sucedido por algum período com um reino de terror. Acontece que as palavras mais poderosas de um idioma são: “Bom trabalho.” Grande parte da liderança consiste em extrair de cada um aqueles 5% extra de desempenho que as pessoas desconhecem ter.

Era sempre importante que os jogadores apagassem da mente a memória da temporada anterior, tivéssemos vencido ou perdido. Se tivéssemos nos saído bem no último ano, isso não necessariamente garantiria que nos daríamos bem outra vez. E, se tivéssemos perdido, eu não tinha interesse em prolongar qualquer ressaca de derrotismo. A comissão técnica — em particular a equipe de ciências do esporte — me procurava com novas ideias antes ou durante a pré-temporada, mas eu nunca fazia uma reunião para ficar remoendo o passado com os jogadores. Costumava reuni-los ao meu redor em um semicírculo no campo de treino e enfatizava o meu desejo de vencer, usando isso como uma oportunidade para estabelecer expectativas. Perguntava aos mais experientes, que já tinham começado a adquirir o gosto do Manchester United pela vitória, quantas medalhas haviam ganhado. Dizia-lhes que não poderiam se considerar atletas do Manchester United até terem conquistado dez medalhas. Lembro-me de ter dito a Rio Ferdinand que ele não poderia se considerar um jogador do Manchester United até ter alcançado o nível de Ryan Giggs. É claro que essa era uma missão impossível.

É muito mais fácil fazer coisas difíceis quando os outros gostam de você. Embora nunca tenha almejado a popularidade, sempre tentei dar uma atenção particular às pessoas no Manchester United — ou dos outros clubes com que me envolvi — que trabalhavam nos bastidores e eram os nossos heróis anônimos. E isso não era algo forçado e falso; simplesmente parecia a coisa certa a fazer. Essas pessoas não recebiam salários multimilionários nem aplausos do público; não usavam relógios Patek Philippe ou dirigiam Bentleys. Algumas — a equipe da lavanderia, os funcionários do estádio, os garçons — iam trabalhar de ônibus. Eles eram os sustentáculos do clube. Alguns permaneceram por mais tempo no

Manchester United do que Ryan Giggs. De certo modo, eles são o equivalente no clube ao funcionalismo público — duram mais do que o governo e, no Manchester United, mantinham a continuidade e uma conexão com a nossa tradição. Para mim era muito fácil ter afinidade com eles, já que a maioria tinha origens parecidas com a minha.

Alguns técnicos tentam ser populares entre os jogadores e se tornar um deles. Isso nunca dá certo. Como líder, não é preciso ser amado — ainda que de vez em quando seja útil ser temido. Entretanto, acima de tudo, é preciso ser respeitado. Há alguns limites naturais que, quando cruzados, tornam a vida mais difícil. Quando eu jogava no Rangers, eles contrataram um novo treinador, David White. Ele era jovem e um bom homem, mas não estava à altura. Além de se sentir intimidado pelo clube, ele vivia sob a sombra de Jock Stein, do Celtic. Os jogadores não tinham muito respeito por ele — em parte porque ele tinha muita intimidade com os rapazes. O mesmo aconteceu no Manchester United quando Wilf McGuinness sucedeu *Sir* Matt Busby, em 1969. Wilf tinha muitas coisas contra ele. Estava ocupando o lugar de uma lenda; tinha apenas 31 anos e nenhuma experiência como técnico. Contudo, o pior era o fato de ele comandar um grupo de homens com quem havia jogado. Era uma posição impossível para ele. O meu predecessor imediato no Manchester United, Ron Atkinson, teve um problema parecido. Ele havia tido muito mais sucesso como técnico do que Wilf, mas também escolheu fraternizar com os jogadores. Isso realmente não funciona. Um líder não é um dos comandados.

É vital manter certa distância. Ela pode ser expressa de maneiras simples, porém significativas. Por exemplo, eu costumava me sentar na frente do ônibus do time. Os jogadores compreendiam essa distância e, ao fim da temporada, quando davam suas festas, eu nunca era convidado. Convidavam toda a comissão técnica, mas me deixavam de fora. Isso não me ofendia. Eles estavam certos. Com uma exceção no Aberdeen, nunca fui ao casamento de um jogador. Havia uma linha que eles não estavam preparados para cruzar, e eles respeitavam a minha posição. Isso sem dúvida facilitava as coisas, porque, como técnico, não se pode ser sentimental em relação aos jogadores. Certa vez, Jock Stein me disse: “Não se apaixone pelos jogadores, porque eles vão traí-lo.” Isso pode soar um pouco rígido, mas Jock estava certo ao dizer que não podemos criar laços com aqueles que trabalham para nós. Só se pode ter esse tipo de

ligação quando eles estão com problemas — quando precisam do seu conselho. Perdi a conta das vezes que ajudei jogadores com problemas pessoais e tenho orgulho por eles terem confiado em mim a ponto de saber que nossas conversas morreriam comigo. Nessas situações, eu agia como um padre, um pai ou advogado — o que quer que fosse necessário para resolver o problema. Mesmo hoje, muitos ex-jogadores me pedem conselhos; isso reflete a confiança que era a base do nosso relacionamento.

Quando os jogadores ficavam mais velhos, eu não podia me dar ao luxo de ser gentil com eles à custa do clube. Todas as evidências estão no campo de futebol. Ele não mente. Precisei tomar muitas decisões terríveis e tive de ser implacável. Nunca esperei que os jogadores me amassem, mas também não queria que me odiassem, porque então teria sido impossível extrair o máximo deles. Tudo que eu queria era que me respeitassem e seguissem as minhas instruções.

A não ser que você entenda as pessoas, é muito difícil motivá-las. Aprendi isso anos atrás na Escócia, quando recebi uma lição de um jovem. Quando eu treinava o Aberdeen, costumávamos viajar para Glasgow toda quinta-feira à noite para treinar meninos num campo de grama sintética para identificar os melhores jovens talentos. Eu estava lá certa noite, usando meu casaco com as iniciais “AF”, quando vi um menino de uns oito anos fumando um cigarro. Eu disse:

— Largue esse cigarro, filho. O que seu pai pensaria se o visse fumando?

O menino me olhou e retrucou:

— Vá se foder!

E então se afastou. Meu auxiliar técnico, Archie Knox, que estava comigo, morreu de rir do modo como o garoto havia acabado comigo. Acontece que, ao refletir sobre o incidente, percebi que não sabia nada sobre o menino. Eu não fazia ideia de onde ele vinha, de como eram seus pais, se havia sido provocado pelos colegas ou por que alimentava tanta raiva. A não ser que se saiba esse tipo de coisa e se compreenda a personalidade da pessoa, é impossível tirar o máximo dela. Antes de contratarmos jogadores, em especial os mais novos, eu sempre tentava entender as circunstâncias em que haviam crescido. Os primeiros dez ou doze anos da vida de um indivíduo têm uma influência profunda em quem ele será na vida adulta.

Outro ingrediente crucial da motivação é a consistência. Como líder, não se pode ficar correndo de um lado para outro do navio. As pessoas precisam sentir que você tem uma confiança inabalável em uma abordagem específica. Se não puder demonstrar isso, você perderá a equipe muito rápido. No futebol há uma expressão para isso: quando os jogadores “não jogam para o técnico”, o que já presenciei umas mil vezes. Depois que isso acontece, o técnico pode se considerar derrotado, pois fracassou na sua principal tarefa: motivar os jogadores a seguirem-no. O momento para ser inconsistente é quando ajustes precisam ser feitos para acompanhar as mudanças no mundo. Sempre que as coisas não iam bem, havia a tentação de mudarmos de estratégia. Isso não funciona. Às vezes, quando perdíamos algumas partidas, ouvíamos que os jogadores achavam que os treinos deveriam ser mais descontraídos; que os nossos resultados melhorariam se, em vez de nos concentrarmos durante os treinos nos fundamentos técnicos, jogássemos partidas. Sempre me recusei a aceitar essas sugestões. Numa manhã de domingo, todo parque está cheio de pessoas em playgrounds, praticando atividades esportivas em grupo ou jogos típicos de bar, mas isso não faz delas jogadores de futebol melhores. Acredito que a dedicação contínua ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas e da tática leva a resultados melhores e não estava disposto a mudar só para satisfazer temporariamente os outros.

Os líderes muitas vezes desconhecem, ou pelo menos subestimam, o poder de motivação da sua presença. Ninguém se vê como os outros o veem. Só entendi isso quando Rio Ferdinand chamou a minha atenção por ter perdido alguns treinos durante uma viagem ao exterior para avaliar um jogador. Rio disse: “Por onde você andou? Não é a mesma coisa quando você não está aqui.” Não importava se Carlos Queiroz estava conduzindo os treinos, ou que as rotinas e exercícios fossem exatamente os mesmos. Rio havia percebido a minha ausência, e talvez alguns jogadores tivessem relaxado um pouco pelo fato de eu não estar observando das laterais. Não sei se isso de fato aconteceu, porque não estava lá — e acho que é essa a questão.

Guardei bem a observação de Ferdinand. Depois disso, quando precisava me ausentar para avaliar um jogador ou dar uma olhada em um time, fretávamos um avião particular para que eu pudesse participar do treino no dia seguinte, mesmo que eu só tivesse ido dormir às duas da manhã. A lição que aprendi foi: ainda que eu não dissesse nada durante o treino (e eu raramente dizia muita coisa),

minha presença física era uma ferramenta motivacional mais importante do que eu havia percebido. Qualquer um que esteja no comando de um grupo de pessoas precisa ter personalidade forte. Isso não significa dominar cada conversa ou falar gritando. Algumas pessoas quietas têm personalidades fortes, e as salas mergulham no silêncio quando elas têm algo a dizer. Uma personalidade forte é expressão de força interna e coragem.

Sempre extraí mais dos atletas elogiando-os do que os bombardeando com críticas. Jogadores de futebol, como todos os seres humanos, são perturbados por uma variedade de emoções que vão de uma insegurança profunda a um enorme excesso de confiança. Tentar avaliar onde nesse espectro se encontrava cada jogador em um dia específico era muito importante. Se deseja motivar as pessoas, você tem que saber quando se aproveitar das suas inseguranças e quando reforçar sua autoconfiança. Elas se saem melhor quando sabem que conquistaram a confiança do seu líder.

Meu pai era um homem de poucas palavras e que economizava elogios. Seu maior desejo era que eu mantivesse os pés no chão e conservasse a humildade. Quando cheguei em casa depois de ter marcado três gols em um jogo, ele só me fez críticas, dizendo: “Você não dá chutes a gol o suficiente. Não dá passes o suficiente.” Acho que as observações do meu pai me fizeram me esforçar mais para conseguir elogios dele, mas, depois de eu ter jogado bem, era sempre desanimador ouvi-lo fazer esse tipo de comentário. Já minha mãe e minha avó sempre me elogiavam, e a alegria delas com o meu sucesso era evidente. Quando olho para trás, às vezes me pergunto se meus pais sem querer usaram duas formas de estímulo comigo: uma que me fazia querer me esforçar ainda mais e outra que me fazia achar que era capaz de qualquer coisa.

Nunca temi criticar um jogador quando achava que podia ajudá-lo a melhorar, mas sempre tentei fazê-lo de uma forma positiva. Por exemplo, eu podia dizer a um jogador mais novo que ele seria muito mais eficaz se tocasse mais a bola. Era mais fácil que essa mensagem fosse absorvida assim do que se eu gritasse: “Você nunca vai ser bom se ficar prendendo a bola.” Depois de uma partida, eu sempre evitava criticar os atletas. Eles já sofriam muita pressão sem que eu os condenasse em público. Eu guardava as críticas para os treinos em particular, longe de olhos perscrutadores. Tentava desviar as críticas de um jogador que tivesse errado um passe e, com isso, entregado um gol, ou que tivesse perdido

um gol que poderia ter nos dado a vitória. Era sempre fácil dar à imprensa algo sobre o que escrever — algumas decisões que tivessem nos prejudicado, um pênalti que deveria ter nos dado a vitória, uma longa lista de lesionados ou excesso de partidas. Eu tentava tirar a pressão dos ombros do jogador, que não precisava que eu ou ninguém lhe lembrasse do seu erro. A maioria dos atletas fica mortificada quando decepciona seu time. Meu primeiro impulso era sempre defender o jogador e resolver o problema depois.

Cada jogador é diferente, e aprendi que todos precisavam de cuidados e incentivos diferentes. Alguns precisavam de pouco de mim. Isso se aplicava principalmente aos que já tinham jogado algumas centenas de partidas, eram confiantes e me entendiam. Os mais novos e aqueles que, por qualquer que fosse a razão, eram menos confiantes requeriam uma atitude diferente. Tenho certeza de que, de vez em quando, eu subestimava o nível de intimidação que os novos jogadores sentiam. Todos os jovens que já tivessem integrado as categorias de base do Manchester United por anos se sentiam extremamente intimidados pelo vestiário do time titular. Então imagine só como se sentiam os jogadores estrangeiros, que nunca tinham jogado na Inglaterra e às vezes nem sequer compreendiam o que era dito. Sei que Tim Howard — que contratamos do time americano MetroStars em 2003 e que logo assumiu como goleiro do time titular — viu um imenso contraste entre o seu antigo time, que estava bem no fundo da tabela da Major League Soccer, e o Manchester United. Ele precisou se adaptar depressa à noção de que os homens que idolatrara de longe agora eram seus colegas de time e ao nosso estilo de treino mais direto e com mais confronto. Não sei se existe algo que possa preparar alguém para uma dose da rudeza típica de Glasgow administrada pelo filho de um homem que trabalhou num estaleiro, particularmente quando se trata de alguém que tem o seu destino nas mãos.

Talvez você ache que os jogadores se ressintam quando um colega é tratado de maneira diferente. Isso provavelmente seria verdade se fosse alguém comum. Entretanto, de vez em quando aparecia alguém que precisava de algo especial. Éric Cantona se enquadra nessa categoria. Ele havia sido um personagem rebelde em seus outros clubes e conquistara a reputação de insubordinado e difícil. Seu histórico disciplinar era enorme. Era quase como se ele fosse considerado um tipo de demônio. Isso não fazia sentido para mim. Quando lidamos com indivíduos com um talento incomum, a lógica diz para lhe darmos

um tratamento diferenciado. Decidi ignorar o que havia acontecido no passado e tratar Éric como um novo jogador quando chegou ao Manchester United. Quando ele estava conosco, eu fazia questão de conversar com ele todos os dias — no campo durante o treino, no refeitório ou no vestiário. Ele era uma pessoa sensível que se incomodava facilmente com todo tipo de coisa, mas adorava conversar sobre futebol, e este era um jeito de animá-lo. Eu fazia coisas por Éric e pelos atletas mais especiais que não fazia pelos outros, mas não acho que estes se ressentissem, pois percebiam que os jogadores especiais tinham talentos e qualidades excepcionais que eles não tinham. O que também pode ter ajudado no meu relacionamento com Éric foi o fato de não sermos ingleses. Assim, até certo ponto, nós nos considerávamos intrusos. Contudo, mesmo os jogadores que eu julgava conhecer bem podiam ter reações inesperadas. Só soube há pouco tempo que, quando era muito mais novo, Gary Neville não conseguia dormir quando eu o repreendia. Isso só ressalta como todo líder precisa se colocar no lugar de quem o ouve. Por exemplo, quando substituía um jogador, eu sempre tive o cuidado de enfatizar quanto estávamos contando com ele para uma crucial partida subsequente. Isso atendia — embora provavelmente não satisfizesse por completo — ao seu desejo de jogar todas as partidas e, com sorte, evitava que interpretasse minha decisão como falta de confiança nele.

Com a maioria dos jogadores, eu não precisava encorajar a se esforçar mais ou empregar mais energia, porém havia alguns — como Gary Pallister, que jogou 437 partidas no Manchester United entre 1989 e 1998 — que precisavam de um empurrão extra. A ironia disso é que Pallister provavelmente foi o melhor zagueiro que já treinei, mas ele tinha uma atitude displicente em relação à vida. Não gostava de treinar e, nos jogos, sempre parecia precisar de quinze minutos para ligar os motores. Houve uma partida contra o Liverpool em 1990 em que, no primeiro tempo, ele me torturou. No intervalo, eu lhe disse: “Você vai sair.” Depois, pensei melhor, mudei de ideia e disse: “Não, não vou tirá-lo. Você vai sofrer junto comigo.”

Outro era Paul Ince. Ele era bom jogador, mas tinha a tendência de correr com a bola em vez de passá-la. De vez em quando, eu precisava repreendê-lo, o que fiz depois de um jogo contra o Norwich em 1992 que precisávamos vencer para ter uma chance de ganhar a Premier League, e ele perdeu a cabeça. Começou a gritar que eu sempre o culpava, e os outros jogadores tiveram que

contê-lo. Respondi: “Não estou culpando você. O problema é que você cometeu erros. Correu com a bola quando deveria tê-la passado.”

Quando era mais jovem, eu era mais propenso a ser rigoroso. Chego a ficar tenso ao pensar em uma entrevista ao vivo que dei na televisão logo depois da vitória do Aberdeen sobre o Rangers na final da Copa da Escócia de 1983 — três dias depois de ter vencido o Real Madrid na final da Recopa Europeia —, em que condenei o time por uma “performance desastrosa”. Mais tarde, depois de ganhar mais experiência, mudei minha abordagem. Não há nenhum benefício em enforcamentos públicos. Eles não rendem nada. Só humilham as vítimas e não encorajam quem os assiste. Então, tentei seguir algumas regras. Embora nem sempre me controlasse no calor do momento, eu tentava guardar meus comentários mais duros para uma conversa em particular com o jogador. Sempre procurava combinar as críticas a apoio, dizendo: “Você sabe que pode fazer melhor. O que estava pensando?” Também era importante fazer todo mundo entender que qualquer ação disciplinar não era arbitrária: ela se aplicava a todo mundo, e não podia ser alterada. Quando Ryan Giggs começou a discutir comigo no intervalo de um jogo contra a Juventus na temporada de 1996-1997, eu o coloquei no banco no segundo tempo. Quando Paul Scholes, um dos melhores jogadores que já vestiram a camisa do Manchester United, dava entradas duras estúpidas que lhe rendiam cartões vermelhos desnecessários, eu sempre o disciplinava. Suas atitudes haviam desapontado o time; por mais valioso que fosse como jogador, ele não estava acima da lei.

Outro aspecto de treinar grandes esportistas que vale a pena enfatizar é a necessidade de desencorajá-los a tentar fazer o impossível. De vez em quando, alguém fazia um gol acrobático ou realizava algum tipo complexo de feito, mas nunca se pode contar com esse tipo de coisa. Em momentos críticos, há sempre a tentação de recorrer a truques que poderiam ter dado certo nas páginas daquela velha revista de quadrinhos *Boy’s Own Paper*, mas que sempre falhavam diante de 75 mil torcedores desesperados. Sempre que nos encontrávamos num jogo apertado, perdendo por um gol, eu salientava para o time que não podíamos entrar em pânico e implorava para que não tentassem marcar gols de fora da área. Em vez disso, queria que mantivessem a calma, controlassem a posse de bola e fizessem cruzamentos para a pequena área. Gary Neville, que foi o nosso indomável lateral direito por muitos anos, tinha mania de tentar chutar para o gol

a mais de trinta metros de distância. Isso me deixava louco. Depois do jogo, eu sempre lhe perguntava: “Quantas vezes já lhe disse que isso não dá certo?” A perseverança disciplinada rende muito mais frutos do que tentativas impetuosas de atos heroicos individuais.

Uma das coisas necessárias para extrair o máximo das pessoas é demonstrar lealdade genuína quando o resto do mundo grita por sangue. O futebol nos dá muitas oportunidades de fazer isso. Depois do famoso golpe de kung fu de Éric Cantona contra o que me pareceu — quando após a partida revi as fitas do incidente — um torcedor agressivo e boca-suja no Crystal Palace em 1995, o clube, que lhe deu uma suspensão de quatro meses (punição posteriormente dobrada pela FA), fez de tudo ao seu alcance para apoiá-lo. Éric havia sido exilado e proibido de treinar ou viajar durante o nosso giro pré-temporada, de modo que foi natural ele se sentir isolado e esquecido. Eu me esforcei muito para que ele soubesse que nos importávamos com ele, e, no fim das contas, quando ele estava prestes a se transferir para a Itália, nossa lealdade o fez ficar no Manchester United.

Alguns anos mais tarde, na Copa do Mundo de 1998, na França, depois que David Beckham foi expulso por agredir verbalmente Diego Simeone, da Argentina, que viria a ser técnico do Atlético de Madrid, fizemos todo o necessário para ficarmos do lado dele. Todos os jornalistas estavam convencidos de que a expulsão de Beckham havia custado a vitória à Inglaterra, o que se refletiu nas manchetes. Eles foram cruéis: “10 leões heroicos, 1 menino estúpido” foi a manchete do *Daily Mirror*, ao passo que o *Daily Star* alardeava: “Beck Off” — que significava “Beckham fora” e brincava com a expressão *back off*, dê o fora. Penduraram bonecos de Beckham em postes, e eu não teria ficado surpreso se um funcionário da Imigração tivesse se recusado a deixá-lo entrar novamente na Grã-Bretanha. Ao ver o que aconteceu, telefonei na hora para ele, pois sabia que devia estar arrasado. E estava. Mais tarde, soube que ele caiu em prantos ao ver os pais depois do jogo e ficou inconsolável.

A última coisa de que ele precisava eram críticas minhas, porque já se culpava. Então, telefonei para ele, tentei aumentar sua confiança, disse que entendia o que havia ocorrido, que essas coisas acontecem com todos nós, que o Manchester United e todos os associados do clube sabiam que ele era um jogador maravilhoso e estavam ansiosos pelo seu retorno e que cuidaríamos dele.

A primeira partida do United fora de casa na temporada seguinte foi contra o West Ham, no qual um boneco de Beckham enforcado foi exibido no caminho para o estádio e o nosso ônibus foi bombardeado com pedras e copos de cerveja.

Algo parecido ocorreu quando contratamos Ruud van Nistelrooy, do PSV, em 2000. Havíamos concordado com os termos, e fiquei chocado quando Ruud não passou no exame médico. O PSV afirmou que ele estava em boa forma e, para provar, providenciou um treino filmado. Ruud caiu na frente das câmeras, o que pode ser visto no vídeo do treino no YouTube, no qual ele uiva de dor no chão. Afinal ele estava com um ligamento cruzado rompido. Por isso suspendemos o acordo, mas fomos para a Holanda a fim de ver Ruud, que estava de cama. Eu lhe disse que as coisas não eram mais como antigamente; que ligamentos cruzados podiam ser reparados; que ele recuperaria a forma física e então o contrataríamos. Acho que isso ajudou a reconfortá-lo, e também foi uma forma de garantir que ele não fosse para outro clube. Um ano depois, ele estava usando a camisa do Manchester United e marcando um gol na estreia.

De vez em quando, os jogadores podem enfrentar desafios ainda maiores. Por sorte, é raríssimo um jogador excepcional ter uma doença potencialmente fatal, mas, quando Darren Fletcher foi acometido por uma colite ulcerativa, foi uma oportunidade de o Manchester United demonstrar seu apoio firme, pois ele ficou fora do time por um tempo muito longo. Fletcher tentara suportar essa condição debilitante por dois anos, mas, no fim, ele ficou de cama e teve que passar por uma cirurgia. Por coincidência, minha cunhada havia falecido em decorrência de complicações da mesma doença, então eu tinha plena consciência da tortura que Fletcher suportara em silêncio. Teria sido fácil o clube deixá-lo sozinho nessa fase, mas quisemos deixar claro que queríamos que ele ficasse bem e voltasse ao time, então lhe demos um novo contrato. Ele viera para o Manchester United ainda adolescente e nunca havia nos decepcionado. Portanto, enquanto estava sob tratamento, o colocamos como treinador do time reserva para que não se sentisse abandonado. Escutei uma de suas conversas com o time num intervalo, e ele foi espetacular. Estava repreendendo os jogadores, e eu o ouvi dizer: “Se acham que vão entrar no time titular do Manchester United mostrando esse desempenho, vocês só podem estar de brincadeira. Vocês não têm nenhuma chance.” Com o tempo, Darren se recuperou, sentiu um grande alívio ao revelar publicamente sua batalha particular e agora é o orgulhoso capitão do West

Bromwich Albion.

Embora isso possa parecer estranho, eu às vezes deixava os jogadores de fora do time titular para protegê-los. Fazia isso com as duas extremidades do espectro. No caso dos mais jovens (como já mencionei), eu achava melhor introduzi-los aos poucos nos rigores da vida no time titular. E, no caso dos que tinham passado dos trinta anos, muitas vezes eu lhes dava um descanso para não sobrecarregar seu físico. Quando Éric Cantona e Gary Neville me procuraram para dizer que queriam se aposentar, tentei dissuadi-los. Pedi a Éric que conversasse com o pai, o que não funcionou. Sendo o profissional orgulhoso que era, Gary estava irredutível. Pedi-lhe que esperasse até o fim da temporada de 2010-2011 para tomar uma decisão, mas ele simplesmente disse: “Não, chefe. Acabou. Só estou me enganando.” Mais de uma vez deixei Wayne Rooney de fora das batalhas em Merseyside contra o Everton não por preocupações com sua forma física, mas porque os torcedores do Everton podiam ser cruéis com ele. Apesar de Rooney, particularmente à medida que foi ficando mais velho, ser capaz de se proteger de insultos na maior parte do tempo, para mim não parecia sensato expô-lo — ou, melhor, expor o time inteiro — aos insultos que seriam feitos contra ele. A provocação é tão intensa que até o pai de Rooney, torcedor fanático do Everton, prefere não assistir aos jogos do Manchester United em Goodison Park.

O futebol dá a um técnico muitas oportunidades de demonstrar seu apoio. Pode haver casos, como o de Beckham ou Van Nistelrooy, em que os atletas precisam lidar com situações difíceis. Contudo, na maioria das vezes, são as coisas pequenas que incutem um senso de lealdade: ajudar os mais jovens a melhorar sua técnica; fazer sugestões, como quando aconselhei Cristiano Ronaldo a encurtar seu passo de corrida na hora de cruzar a bola; ficar ao lado dos jogadores quando eles sofrem lesões; acompanhar um adolescente quando ele entra para o time titular. Eu não fazia tudo isso para dar uma de Madre Teresa, e sim porque ajudava o Manchester United. Entretanto, tal apoio tinha o efeito colateral de demonstrar para o atleta que confiávamos nele. Isso inspira uma tremenda lealdade, além de ajudá-los a melhorar o seu jogo. Eles retribuíam dando aqueles 5% extras durante uma partida. Assim, sem querer, aos poucos fui entendendo essa via indireta de inspirar as pessoas.

As críticas dos outros também oferecem uma chance de mobilizar as tropas.

Uma coisa é um indivíduo ser alvo dos ataques da imprensa, ainda mais quando eles são de alguma forma justificados. Outra é quando toda a organização é atacada. Eu chegava quase a gostar quando isso acontecia, porque nós tirávamos proveito da ocasião. As críticas afetavam todo mundo, elas uniam mais as pessoas e me davam a chance de dar um grito de convocação às tropas. Em 1996, após termos perdido em sequência para o Newcastle e o Southampton na Premier League e perdermos o terceiro jogo seguido contra o Chelsea, a rádio BBC transmitiu um programa sobre nosso suposto fim. Foi um tônico perfeito para nós, e tenho certeza de que nos ajudou a vencer a competição. Em retrospecto, entendo por que esse fato gerou tanta polêmica, já que nos meus últimos vinte anos no Manchester United isso só aconteceu duas vezes.

Acomodação

A acomodação é uma doença, especialmente para indivíduos e organizações que experimentaram o sucesso. Gosto de pensar que a capacidade do Manchester United de evitar se deixar levar pela acomodação foi uma das características que fizeram o clube se distinguir. Nem sempre fomos bem-sucedidos nisso, mas eu não hesitava em sufocar o menor sinal de acomodação. Ela é como mofo ou cupim, porque, a partir do momento em que a umidade penetra na alvenaria ou os insetos na madeira, os danos só são vistos quando já é tarde demais. Em nenhuma partida eu achava que a vitória estava garantida. Talvez as pessoas me considerem um “técnico vencedor”, mas basta dar uma olhada nas estatísticas. Sob o meu comando, de um total de 1.500 jogos, o Manchester United perdeu 267, empatou 338 e venceu 895. Portanto, pode-se concluir que, sempre que eu entrava em um estádio, só tinha 60% de chance de ganhar. Em 2008, quando estávamos no hotel em Moscou depois de termos acabado de vencer a Liga dos Campeões e a Premier League, conversei com os jogadores sobre a temporada de 2008-2009 e enfatizei a importância de estarmos prontos para uma nova série dura de campanhas em que nada estava garantido.

Recebi minha primeira grande lição sobre acomodação em 1968, durante a minha primeira temporada como jogador no Rangers. Não havíamos perdido um único jogo até a última partida, contra o Aberdeen. Fomos derrotados por 3 a 2 e

perdemos o Campeonato Escocês. Depois do jogo, milhares de torcedores perderam a cabeça, quebrando janelas e gerando tumulto. Foi um caos. Tivemos que ser escoltados pela polícia para sair do estádio ilesos. Não teria sido muito difícil vencer o Campeonato Escocês. Era nosso trabalho fazer o nosso trabalho, e não fizemos.

Há outro exemplo de acomodação — ou excesso de confiança — de que nunca me esqueço. Ele se deu no tênis. Assisti à final do US Open de 2012, quando Victoria Azarenka quase venceu Serena Williams. Azarenka estava vencendo o último set por 5 a 3, e ergueu o punho no ar para a família e os amigos no camarote. Daquele ponto em diante, tudo foi ladeira abaixo. Ela perdeu o game que lhe renderia o campeonato, e quem faturou o troféu foi Williams. Vi o rosto de Azarenka quando perdeu. Ela estava arrasada. Isso mostra que nunca devemos tocar numa taça antes de a termos conquistado.

O mesmo aconteceu com o time americano no torneio de golfe Ryder Cup em 2012, em Medina, quando estavam vencendo os europeus por 10 a 6 e só precisavam obter 4,5 pontos dos 12 restantes para ficar com a taça. Tenho certeza de que certo nível de acomodação já havia se estabelecido — faz parte da natureza humana. No momento em que isso acontece, as coisas começam a dar errado, e é quase certo que nos levem à estrada da perdição. Em Medina, foi possível ver a incerteza começar a rondar a seleção dos Estados Unidos quando ela entregou um ponto de bandeja. Então, depois de perderem também o ponto seguinte, a confusão se instalou. Não demorou muito para que entrassem em pânico, e aí já estava tudo perdido. Os jogadores se esquecem do que precisam fazer, não conseguem se acalmar e cometem erros que não costumam cometer. No fim das contas, rendem-se.

Já vi isso acontecer um milhão de vezes. Começa com uma incerteza que conduz à confusão. Em seguida, o pânico começa a reinar e, antes que se perceba, o time se rende e a derrota se torna inevitável. Enquanto isso, o comportamento dos adversários começa a mudar: a confiança aumenta, a concentração se aguça e eles bloqueiam quaisquer distrações. Os adversários sentem o cheiro de sangue. Antes que você se dê conta, a acomodação conquistou outra de suas feias vitórias.

Não estávamos imunes a isso no Manchester United, e sinto vergonha ao me lembrar de alguns jogos específicos. Em novembro de 1998, enfrentamos o

Blackburn Rovers e caminhávamos para o que parecia uma vitória tranquila por 3 a 0, facilitada pelo fato de que eles estavam com um homem a menos em campo. Acontece que o Blackburn marcou dois gols nos últimos 25 minutos, e nós nos desintegramos. Foi um caos absoluto. Estávamos desviando bolas para escanteio e isolando-as, e eu dizia a mim mesmo: “Se perdermos, vou matar cada um deles.” Conseguimos uma vitória apertada daquela vez, mas a acomodação, talvez combinada com algumas substituições pelas quais optei, fez dela uma vitória vergonhosa.

Sem dúvida, o nosso pior caso de acomodação aconteceu em 2012, quando enfrentamos o Everton em Old Trafford. Foi em abril, havíamos jogado 34 partidas na temporada da Premier League e éramos os primeiros na tabela, cinco pontos à frente do Manchester City. Só Deus sabe o que aconteceu naquele jogo. Talvez todos tenham achado que seria um jogo monótono e uma vitória de rotina. Talvez todos tenhamos achado que estávamos prestes a acrescentar outro troféu à nossa coleção, particularmente porque havia sido a melhor performance da temporada. Estávamos ganhando por 4 a 2 a somente sete minutos do fim da partida, então um ou dois jogadores ficaram com preguiça de correr de volta para as suas posições na defesa e deixaram de fazer seu trabalho.

Penso muito naquele jogo e mesmo hoje não consigo explicar o que aconteceu. Aos 33 minutos, perdíamos por 1 a 0. Marcamos o gol de empate pouco antes do fim do primeiro tempo e os três gols seguintes foram inacreditáveis. Acabamos com o Everton, e estávamos vencendo por 4 a 2. A ironia é que éramos assombrados por Darron Gibson, um meia forte que havíamos acabado de vender para o Everton. Eu dizia ao time o tempo todo que não deixassem Gibson ficar com a bola no meio-campo. Mas, por alguma razão, não fizemos isso, e Gibson acabou comandando a partida. Com isso, faltando cinco minutos para o fim, o Everton empatou o jogo. Na semana seguinte, enfrentamos o Manchester City no Etihad Stadium e perdemos por 1 a 0 — em parte fruto de dois erros que cometi ao escalar o time e pelo reforço que Roberto Mancini fez na defesa. No fim, o Manchester City ganhou a Premier League.

Na minha última temporada como técnico, em março de 2013, estávamos vencendo o Chelsea por 2 a 0 em Old Trafford pela Copa da Inglaterra, e parecia que a vitória era certa. Este foi o problema: ela apenas parecia certa. O Chelsea fez duas substituições que alteraram o ritmo da partida e conseguiu marcar um

gol, empatando logo em seguida. No fim do jogo, sofríamos uma pressão tremenda e só conseguimos manter o empate. Perdemos o jogo de volta em Stamford Bridge; a nossa acomodação havia transformado uma vitória confortável em derrota.

Sempre tive o cuidado de não transparecer nenhum sinal de excesso de confiança. Isso não era teatro nem fachada, é apenas como me sinto quando almejo qualquer coisa que outras pessoas também querem. Simplesmente não se pode achar que tudo está garantido. Se o Manchester United por acaso estivesse no topo da tabela e ainda tivéssemos cinco partidas pela frente, eu nunca dizia: "Se conquistarmos três pontos, ninguém poderá nos alcançar." Em vez disso, eu dizia: "Vamos tirar este jogo do caminho. Basta fazermos nosso trabalho." Você vence dando um passo de cada vez.

A demonstração final de acomodação que trago na memória foi a última partida da temporada de 2006-2007 disputada em casa contra o West Ham. Já havíamos conquistado o título na semana anterior, mas eu tinha falado, durante a preleção, sobre como eles deviam uma vitória a todo mundo. O West Ham, por sua vez, precisava nos vencer para permanecer na Premier League. Eu tinha deixado Cristiano Ronaldo, Giggs e Scholes no banco, porque teríamos a final da Copa da Inglaterra na semana seguinte. Contudo, pouco antes do fim do primeiro tempo, Carlos Tévez marcou para o West Ham. Coloquei nossos três melhores jogadores em campo no segundo tempo, mas ainda assim perdemos. A acomodação do nosso time naquela ocasião me deixou furioso. Despejei tudo em cima dos jogadores no fim da partida. Foi uma forma indigna de terminar a temporada, uma demonstração terrível para os nossos torcedores diante do que o Manchester United simbolizava, e deixou um gosto amargo na minha boca. Talvez os jogadores tenham pensado que aquele jogo não significava nada — mas eu não.

A acomodação muitas vezes pode começar a se alastrar em uma organização que já teve uma série de triunfos. Mais dinheiro passa a entrar; a política de viagens fica menos rígida e as pessoas começam a reservar os assentos mais caros nos aviões ou quartos em hotéis de cinco estrelas. Então, placas e suvenires de vitórias ou marcos começam a aparecer nas mesas e nas prateleiras dos escritórios. Algumas organizações — entre as quais o Manchester United — têm até um museu com seus antigos produtos — ou, no nosso caso, troféus —

em exibição. No Manchester United, com o passar dos anos, os aspectos essenciais da vida com certeza foram ficando mais fáceis. Passamos a fretar aviões para as viagens do time, o conforto dos nossos ônibus aumentou e era muito fácil encarar tais luxos como corriqueiros.

No entanto, é importante que todas as pessoas associadas a uma organização sintam-se parte de um grande sucesso. Sempre que ganhávamos um título, alguns dias depois eu reunia toda a equipe em Carrington e brindávamos ao nosso sucesso com uma taça de champanhe antes de voltarmos ao trabalho. Sempre senti que o truque era celebrar os nossos triunfos sem perder por um único minuto a determinação e a garra que haviam nos levado até ali. Só queria garantir que as vitórias não fossem vistas como garantias de sucesso no futuro e que as celebrações não disseminassem sementes de acomodação.

Pessoas que deram tudo de si para alcançar o impossível merecem reconhecimento e elogios. Entretanto, nunca fui um grande fã de celebrações. Embora eu tenha participado de muitas quando estava no Manchester United, era o lado comercial do clube que organizava todos aqueles eventos. Sempre que um dos meus jogadores ganhava a Bola de Ouro ou era eleito o Melhor Jogador do Ano da Associação de Jogadores de Futebol, eu sempre comparecia ao banquete. Contudo, não posso fingir que gostava das bebedeiras que faziam parte do evento.

Eu adorava comemorar gols, principalmente gols como o de bicicleta que Rooney marcou contra o Manchester City em 2011. Para mim, o apito final de um jogo era sempre a salvação. É o melhor momento. É definitivo e marca o ponto em que você de fato conquista algo. Eu só passava umas duas horas num estado de espírito comemorativo depois de uma grande vitória. Não importava se fosse a Premier League ou a Liga dos Campeões. As comemorações após as vitórias são exaustivas. Como técnico, depois de um jogo, é preciso dar entrevistas à imprensa, voltar ao hotel, recuperar as energias e comparecer a uma recepção. Entretanto, à uma da manhã eu estava louco para ir dormir. Em geral passo um tempo deitado com uma sensação de satisfação, mas quando acordo ela já desapareceu.

Eu tinha consciência de que uma vitória ou um evento importante tinham um significado diferente para um jogador, torcedor ou diretor — você pode celebrar pelo tempo que quiser. Era sempre muito gratificante ver a felicidade que um

time pode proporcionar — em especial para uma comunidade que ou não tem muita chance de ficar sob os holofotes, ou não tem tido muita sorte. A vitória na Recopa Europeia de 1983 foi um grande alento para Aberdeen — uma cidade que, apesar dos negócios gerados pelo petróleo do mar do Norte, é esquecida com frequência. Aberdeen fica mais perto de Oslo do que de Londres, e no inverno pode haver menos de seis horas e meia de luz do sol. Mesmo em maio, quando fizemos o nosso desfile de retorno à cidade, o mar do Norte soprava um vento congelante. A Câmara Municipal decretou feriado oficial, e todas as escolas fecharam, exceto uma — a Albyn School, na época uma escola só para meninas. Ainda assim, quando passamos pela escola, todas as meninas estavam do lado de fora ou olhando pelas janelas e aplaudindo o ônibus.

Apesar de a cidade de Manchester ser muito maior e mais conhecida, as vitórias do Manchester United têm uma grande importância para seus habitantes. A área inteira já havia tido sua cota de sofrimento — e não estou falando da era do Liverpool nos anos 1970 e 1980. Refiro-me à economia local, à dizimação de quase todas as indústrias e às gigantescas dificuldades que isso causou a inúmeras famílias. Para muitas dessas pessoas, as vitórias do Manchester United eram as melhores coisas que lhes aconteciam. Tenho certeza de que, para muitos, ver o nosso ônibus aberto desfilando por Manchester era melhor do que o Natal.

Em 1999, depois da nossa Tríplice Coroa, foi extraordinário. Na Deansgate, a estrada principal que passa pelo centro de Manchester, havia um prédio em construção coberto com placas de “NÃO ENTRE”. Isso não impediu ninguém. Havia gente nos andares de concreto sem paredes e também nas vigas de ferro. Todo mundo cantava suas músicas favoritas do Manchester United e jogava cachecóis e chapéus no ônibus. O mesmo aconteceu em 2013, depois que ganhamos o nosso vigésimo título da Premier League e o time foi para a varanda da prefeitura. Durante várias temporadas, quando vencíamos a Premier League, eu recebia a equipe em casa para um banquete e alguns drinques.

Embora eu sentisse enorme prazer e satisfação ao ver o que havíamos feito pelos outros, não posso dizer que me sentia tão feliz quanto eles. Sempre tive a sensação de que precisava estar na vanguarda. Eu logo começava a pensar em melhorias e nos jogadores que já estavam chegando ao fim dos seus melhores dias. As questões que ocupavam meus pensamentos durante uma celebração

eram: “Como superar isso? Como conseguir outro triunfo?” Eu não queria que fôssemos derrotados pela acomodação.

vodafone

6

AVALIANDO PESSOAS

Em busca de emprego

Ao contrário de muitos dos meus colegas técnicos e, principalmente, de muitas pessoas com quem cresci na Escócia, nunca precisei passar pela terrível experiência de meses ou anos desempregado. Não posso sequer imaginar os efeitos devastadores de ser jogado numa pilha de descartes. Felizmente, eu sempre estava empregado quando procurava um novo desafio, mas isso não quer dizer que estava preparado para as entrevistas — em particular no início da carreira.

Eu já estive em milhares de entrevistas, mas foram entrevistas para a imprensa. Quanto às de emprego, foram poucas: para o Queen's Park FC, na Escócia, em 1974; para o Wolverhampton Wanderers em 1982; e para o Barcelona em 1983. A minha entrevista para a vaga de treinador do Queen's Park FC foi um desastre. Eu não estava nem um pouco preparado. Não sabia bem quem me receberia e não fazia ideia das perguntas que teria de responder — isso sem falar da lista de tópicos a mencionar que eu deveria ter preparado. Então, quando cheguei, achando que conversaria apenas com o presidente do clube, fiquei surpreso ao me deparar com um grande comitê de entrevistadores, entre os quais homens com quem eu havia jogado. Devia ter umas doze pessoas na sala. Eu estava nervoso. Não sabia como me portar, e meu desempenho foi terrível. Passei a entrevista tentando justificar a mim e os meus atos, e não simplesmente sendo eu mesmo. Ao sair da sala, sabia que tinha falhado e me senti frustrado. Eles contrataram Dave McParland, que mais tarde se tornaria assistente de Jock Stein no Celtic.

Com o tempo, descobri que entrevistas ou reuniões com as autoridades de outros clubes eram muito reveladoras. Eram conversas que davam vislumbres da dinâmica e do funcionamento internos de cada organização. A minha entrevista no Wolves foi espantosa. Eu fora levado a acreditar que o emprego já era meu e então me vi em um hotel com a diretoria inteira, sendo questionado sobre o que

faria se descobrisse que um jogador havia retirado 5 mil libras da conta do time. Pensei: “Eles não precisam de um técnico, e sim de um contador.” Eu mal podia esperar para voltar ao Aberdeen.

Por volta da mesma época, conheci Irving Scholar, então presidente do Tottenham, que me ofereceu o cargo de técnico no White Hart Lane. Na época, o clube tinha um técnico em exercício, Keith Burkinshaw, e eu jamais tiraria o emprego de outra pessoa.

Mais tarde na minha carreira, tive um encontro com um representante de Massimo Moratti, proprietário de longa data da Inter de Milão. A possibilidade de trabalhar para eles evaporou na hora em que ele me mostrou uma lista de jogadores que o time pretendia comprar e vender — o que não foi nada ruim, porque eu nunca teria convencido Cathy a se mudar para a Itália.

É estranho olhar para trás e pensar que o trabalho que acabou me definindo — o cargo de técnico no Manchester United — foi oferecido sem uma entrevista formal. Poucas empresas considerariam oferecer um emprego a alguém sem entrevista, ou pelo menos sem conhecê-lo muito bem. Mas nem sempre é assim que funciona no futebol. Quando recebi um telefonema do Manchester United, o clube perigava logo acima da zona de rebaixamento e flertava com o desastre. Antes disso, eu havia tido apenas um rápido contato com a diretoria do Manchester United quando, em 1984, os ajudara a comprar Gordon Strachan, então meia do Aberdeen, sendo que o jogador já havia aceitado ser transferido para um clube alemão. Fora isso e algumas rápidas conversas na lateral de campo com Bobby Charlton durante a Copa do Mundo de 1986, no México, eu nunca tinha falado com nenhum deles sobre o emprego. Quando por fim os encontrei na casa da minha cunhada em Bishopbriggs, perto de Glasgow, foi para discutir as questões financeiras do cargo. Eles já haviam decidido que me queriam no clube, e eu estava tão ansioso para assumir o Manchester United que me mudei para Old Trafford por menos do que recebia no Aberdeen.

Ao longo dos anos, ganhei muito mais experiência do outro lado da mesa — como entrevistador, e não como entrevistado. Ao entrevistar alguém, quero avaliar a sua ambição ou se o candidato só está pensando na vaga como um degrau para outra coisa. Além das suas qualidades e qualificações, quero avaliar o nível do seu comprometimento. Sempre procuro entusiasmo, contato visual, uma atitude positiva e coragem pessoal. À medida que o Manchester United se

tornava mais bem-sucedido, passei a ver que alguns candidatos ficavam muito nervosos quando iam me ver. Por isso, eu tentava deixá-los à vontade oferecendo uma xícara de chá. Eu só queria que relaxassem o bastante para que eu pudesse ter uma ideia de quem eram de fato.

É possível perceber traços da personalidade de alguém de várias formas durante uma entrevista — e muitas vezes são os detalhes que fazem a diferença. Por exemplo, quem se senta aprumado e se inclina um pouco para a frente demonstra ansiedade para começar. Isso era melhor do que parecer arrogante e confiante demais, ou não verdadeiramente interessado na vaga. Algumas pessoas costumam ter medo de fazer perguntas durante uma entrevista. Isso é estupidez. Entrevistas não devem ser uma via de mão única. Você precisa saber o que o seu empregador pode lhe oferecer. Em inúmeras ocasiões, pude avaliar o entrevistado pelas questões que levantava. Isso mostra como ele pensa, dá uma ideia do seu nível de experiência e maturidade.

Ao longo dos meus 26 anos no Manchester United, as entrevistas mais importantes que fiz foram para o cargo de meu assistente. No clube, tive sete auxiliares técnicos — Archie Knox, Brian Kidd, Steve McClaren, Jim Ryan, Carlos Queiroz, Walter Smith e Mick Phelan. Depois que Brian Kidd pediu demissão, em 1998, passei a levar as entrevistas mais a sério, e o processo se tornou mais meticuloso. Examinamos diversos candidatos, mas passamos o crivo e ficamos entre David Moyes e Steve McClaren.

Na época, David tinha uns 35 anos e era treinador do Preston North End. Ele estava muito tenso quando o entrevistei, o que ficou claro na seriedade em seu rosto. Steve McClaren era o oposto de David. Ele era sagaz, cheio de energia e empolgado. Havia trabalhado no Oxford United e no Derby County, onde os jogadores gostavam dele, e consumia vorazmente livros e vídeos sobre futebol e técnicas de treinamento. Naquele momento, Steve tinha muito mais experiência no futebol de alto nível do que David, o que pesou na minha decisão.

A entrevista mais impressionante que fiz foi com Carlos Queiroz. Eu vinha procurando um treinador estrangeiro que falasse vários idiomas para nos ajudar com os jogadores de outros países. Andy Roxburgh, ex-técnico da Escócia, recomendou Carlos, que então era o treinador da seleção da África do Sul. Quinton Fortune, sul-africano que jogou no Manchester United, também o elogiou. Quando veio para a entrevista, Carlos fez tudo certo. Eu não o conhecia.

Ele estava vestido como se fosse se casar, e pude ver pela postura que assumiu ao se sentar que ele queria o emprego. Seu olhar era intenso — eu sempre observo se as pessoas mantêm o contato visual, porque essa é uma boa forma de avaliar sua autoconfiança. Carlos tinha boas ideias e fez perguntas interessantes. Ele era experiente e determinado, então não hesitei em contratá-lo.

René Meulensteen demonstrou de maneira distinta sua vontade de entrar no Manchester United. Ele vinha trabalhando como treinador no Qatar e fora recomendado por Dave Mackay, o grande jogador do Tottenham e do Derby County. Em 2001, quando veio procurar emprego no Manchester United, René disse que a melhor forma de vender suas habilidades era demonstrá-las em ação. Assim, fomos para o campo, ele fez um treino com alguns jogadores mais jovens, e aquilo resolveu a questão.

Descobrir se um auxiliar técnico está à altura do trabalho era diferente de avaliar um jogador. A prova disso veio quando o víamos jogar. Entrevistar um zagueiro central de dezesseis anos não vai lhe dizer muito sobre sua habilidade com a bola, embora possa dar uma ideia da sua determinação. A única maneira de realmente ver se um jogador é tenaz e perseverante o suficiente para ser bem-sucedido por um bom tempo é examinar seu desempenho. Quando conhecemos alguém e tentamos avaliar seu componente mais importante — a personalidade — só podemos ter palpites embasados. Às vezes acertamos e outras erramos. O único teste preciso para determinar a natureza de alguém é a passagem dos anos e a observação de sua performance — em particular quando a pessoa está passando por um período difícil ou se recuperando de um revés. O juiz máximo do desempenho é o Senhor Tempo.

Networking

Os melhores formadores de redes de contatos que conheço são os meus onze netos. Eles estão sempre usando o Facebook, o Instagram, o Snapchat ou o Twitter. Nunca fui muito bom em estabelecer contatos — nem com os métodos modernos nem com os tradicionais —, mas acredito muito no que hoje chamamos de networking.

É mais fácil tomar decisões quando lidamos com gente que conhecemos bem. É muito mais fácil apreciar suas opiniões e pesar seu julgamento do que as observações de estranhos. Muitos dos melhores comentários — tanto em se tratando de treinadores quanto de jogadores — vinham de conselhos e análises dessas redes informais que se desenvolvem com o passar dos anos. Elas não foram algo que busquei formar conscientemente. Não tentei de modo deliberado cultivar amizades ou cair nas graças das pessoas por achar que poderiam me fazer favores ou ser úteis ao longo da minha carreira. Formar uma rede de contatos leva tempo. Ela se forma em parte com a passagem do tempo, em parte pela maneira como você trata os outros e, em parte, em virtude da reciprocidade. Entretanto, tudo começa em casa.

Se acham que fazem parte de uma comunidade que se importa com os seus interesses, os integrantes de uma organização acabam nutrindo uma grande lealdade pela organização. E com frequência isso começa com o que parecem ser pequenos detalhes. Durante a fase de planejamento para a construção do nosso centro de treinamento em Carrington, no fim da década de 1990, os arquitetos e o presidente do clube queriam fazer dois refeitórios separados — um para os jogadores e outro para os funcionários. Isso vinha do nosso antigo centro de treinamento, The Cliff, onde os únicos que tinham permissão para entrar no refeitório eram os jogadores e a equipe médica. Mas discordei. Eu queria todo mundo junto. Queria que os jogadores mais jovens pudessem almoçar e se misturar com os mais velhos, bem como com os funcionários, incluindo os da equipe da lavanderia e o pessoal que cuidava do campo. Para um jovem é incrível poder conversar com Ryan Giggs, e era bom para todos os jogadores mais novos ver e conviver com o time titular. Isso lhes dava exemplos, algo a

que aspirar.

Às vezes, quando via um jovem jogador, algum rapaz das categorias de base, comendo sozinho, eu me sentava ao lado dele. É preciso fazer com que todos se sintam em casa. Isso não significa que vai pegar leve com eles, e sim que fará com que se sintam acolhidos. Eu havia sido influenciado pelo que aprendi com a Marks & Spencer — que, décadas atrás, em uma época mais difícil, tinha oferecido almoço de graça aos funcionários, que estavam pulando a refeição para economizar cada centavo para suas famílias. Parece estranho um técnico se envolver nesse tipo de aspecto — a disposição de um refeitório em um novo centro de treinamento —, porém, quando penso na atmosfera criada no clube e em como encorajou funcionários e jogadores a interagirem, não posso subestimar a importância de uma mudança tão simples.

É claro que havia exemplos maiores de redes de contatos se formando. O exemplo de maior destaque deve ter sido o modo como revelamos Cristiano Ronaldo. Carlos Queiroz, nascido em Moçambique, na época uma colônia portuguesa, foi meu auxiliar técnico por cinco anos no total. Ele havia me encorajado a me aproximar do Sporting, de Portugal, por causa da capacidade deles de desenvolver jogadores jovens. Gostávamos de Carlos, e essa ideia parecia inteligente, então começamos a trocar auxiliares técnicos para que eles pudessem ter experiências diferentes. Em 2001, mandamos Jim Ryan, que passou 21 anos na equipe técnica do Manchester United, para Lisboa. Foi quando chamou sua atenção um atacante de dezesseis anos das categorias de base do clube português chamado Cristiano Ronaldo.

Parte do acordo com o Sporting determinava que nós os ajudássemos na inauguração do seu novo estádio com um amistoso em agosto de 2003, então pegamos um voo direto para Portugal ao fim de uma turnê de verão pelos Estados Unidos. Um dia antes da inauguração do estádio, Jorge Mendes, agente de Cristiano Ronaldo, havia me dito que o Real Madrid e o Arsenal estavam interessados em seu cliente. Foi uma conversa que veio na hora certa, pois, no dia seguinte, Cristiano Ronaldo jogou contra nós e foi incrível. No intervalo da partida, pedi a Albert Morgan, nosso roupeiro, que procurasse Peter Kenyon, na época CEO do clube, e dissesse a ele que não o deixaríamos em paz até que contratássemos aquele rapaz. Nós nos reunimos com Cristiano Ronaldo, Jorge Mendes e o presidente do Sporting e concordamos com um valor: 12,24 milhões

de libras. Providenciamos um voo fretado no dia seguinte para levar Cristiano Ronaldo, sua mãe, sua irmã, Jorge e o advogado do jogador a Manchester. Portanto, graças à rede de contatos criada por Carlos Queiroz, ficamos com Cristiano Ronaldo por seis anos antes de ele realizar seu sonho de jogar no Real Madrid, que pagou 80 milhões de libras ao Manchester United pelo melhor jogador do mundo.

Alguns dos nossos atletas mais experientes formavam parte da nossa rede de inteligência. Eu sempre podia contar com Ryan Giggs, Paul Scholes, Gary Neville e Rio Ferdinand quando precisava de boas opiniões sobre jogadores de outros clubes importantes nos quais estivéssemos de olho ou que considerávamos contratar. Todos sabiam as características necessárias para ser um jogador do Manchester United. Eles costumavam ter fortes opiniões sobre outros atletas ingleses, e eu sempre perguntava se sabiam algo com que eu deveria me preocupar. Também perguntava aos jogadores da seleção inglesa se consideravam algum jogador de outros clubes bom o suficiente para o Manchester United. Em 2006, isso nos levou a contratar Michael Carrick, do Tottenham.

Os jogadores também se esforçavam para me ajudar a contratar atletas com quem tivessem algum vínculo. Ryan Giggs foi incansável na tentativa de nos convencer a fechar com seu conterrâneo galês Aaron Ramsey, do Cardiff City. Trouxemos Aaron num voo até Manchester, mas era tarde demais. Dave Jones, técnico do Cardiff, tinha me dito que Aaron a princípio tinha a intenção de jogar no nosso time, mas Arsène Wenger de algum modo o convencera de que seu futuro estava no Arsenal. Dois anos depois, eu me vinguei quando Roy Hodgson, então técnico do Fulham, foi essencial nos ajudando a pegar seu zagueiro Chris Smalling antes do Arsenal.

Boas redes de contato várias vezes iam além da turma atual de jogadores titulares. É fácil se esquecer de quem deixou a organização e presumir que eles não têm mais utilidade por terem se aposentado ou por seus anos mais produtivos já terem ficado para trás. Muito pelo contrário. Se a organização foi boa para eles, esses ex-integrantes costumam ter boas memórias dela, nutrindo um grande afeto por ela e se sentindo muito felizes quando podem ajudar. Tentamos fazer isso no Manchester United — inspirados, em parte, pelo que vi no Bayern de Munique.

Em meados dos anos 1990, procurei Martin Edwards e sugeri que o Manchester United seguisse o exemplo do Bayern e cultivasse os talentos de alguns dos nossos melhores ex-jogadores. Eles conheciam o clube, sabiam o que queríamos, apreciavam a nossa busca por excelência e tinham a postura e reputação necessárias para agir como exemplo. O Bayern fazia isso muito bem, e seus melhores jogadores administravam o clube com eficácia.

Nunca consegui convencer Martin do benefício de fazer isso e acho que ele pode ter suspeitado de que eu estava tentando alterar a configuração da diretoria. Com isso, simplesmente não deu nenhuma resposta sobre a sugestão, e tudo que fizemos foi usar ex-jogadores como Norman Whiteside, Paddy Crerand e Wilf McGuinness para entreter os torcedores durante os almoços e jantares que acompanhavam os jogos em casa.

Quando se tornou o CEO do clube, David Gill abraçou a sugestão, pois eu queria que os ex-jogadores nos ajudassem com o fardo adicional do lado comercial. Hoje em dia, vários ex-jogadores fazem um trabalho muito útil para o clube. É óbvio que *Sir* Bobby Charlton é de uma classe à parte, tendo sido diretor do clube desde 1984, além de ter sido o jogador com o maior número de partidas pelo Manchester United por 35 anos, antes de ser superado por Ryan Giggs. No entanto, outros também têm atuado como embaixadores do clube, saindo em turnês ou dedicando seu tempo a assegurar que nossos patrocinadores estejam satisfeitos e permaneçam conosco. Contamos para isso com alguns dos maiores nomes de todos os tempos do Manchester United, como Peter Schmeichel, Andy Cole, Dwight Yorke, Bryan Robson, Denis Law e, mais recentemente, Park Ji-sung — a prática tirou um bocado de peso dos meus ombros e dos outros membros da administração.

Talvez o benefício mais relevante da nossa rede de contatos seja a forma como envolvemos ex-jogadores no quadro técnico. É uma maneira maravilhosa de assegurar a continuidade e a excelência, porque eles conhecem o gosto do enorme sucesso e o que é necessário para alcançá-lo. Ao longo dos anos, tivemos vários ex-jogadores no nosso quadro técnico, como Brian McClair, Tony Whelan, Jim Ryan, Mick Phelan e Paul McGuinness. Ryan Giggs é o destaque da atualidade no papel de auxiliar técnico de Louis van Gaal, mas Nicky Butt também está ajudando, treinando o time reserva, enquanto Paul Scholes voltou ao clube, ainda que brevemente, para ajudar Giggs quando este se

tornou técnico interino. Também tentamos dar apoio aos ex-jogadores. Por exemplo, depois que Bryan Robson foi demitido do cargo de técnico do Middlesbrough, convidei-o a continuar com os pés no campo ajudando nos treinos do Manchester United.

Se, com o passar dos anos, alguns dos grandes jogadores do Manchester United conquistarem seu espaço como técnicos e voltarem para ajudar a administrar o clube, terei alcançado o meu objetivo de adicionar um toque do Bayern de Munique ao Manchester United.

Também tentei fazer com que a rede de contatos do nosso clube se estendesse aos nossos torcedores. Assim como sempre quis saber o que acontecia no vestiário, eu também gostava de conhecer os sentimentos de torcedores de longa data. Havia três caras com quem eu sempre contava para isso: Norman Williams, Jim Kenway e Bill McGurr. Eu os convidava para assistir aos treinos toda segunda e sexta-feira, porque sabia que eles seriam discretos, manteriam segredo e não sairiam abrindo o bico para a imprensa. Eu conversava com eles enquanto os jogadores se aqueciam, porque, para mim, os três representavam o coração e a alma do clube, e eu sabia que eles não poupariam críticas. Todo time grande tem grupos entre os torcedores que se sentem insatisfeitos com uma ou outra coisa, e eu gostava de ter uma ideia do que eles pensavam. Em 2011, depois que batemos o recorde de campeonatos do Liverpool, Norman Williams apareceu para parabenizar e agradecer a cada jogador. Ele já tinha mais de oitenta anos, e o clube era sua vida. Hoje acho que aquele título era o que faltava para tornar sua vida completa. Na verdade, foi isso que ele disse aos rapazes: “Graças a vocês, posso dizer que minha vida está completa.” Ele morreu naquela mesma noite.

Por mais estranho que pareça, havia outra parte vital na nossa rede de contatos: os outros técnicos. Sempre que telefonava para outro técnico em busca de uma análise sobre determinado jogador que estava pensando em contratar, eu recebia uma avaliação honesta. Em 1989, fui passar um dia com John Lyall para saber sua opinião sobre Paul Ince, que ele havia treinado no West Ham. John não poupou elogios, e Paul teve 281 atuações pelo Manchester United e jogou 53 partidas pela seleção inglesa. Em 2010, flertei brevemente com a ideia de contratar Mario Balotelli — o talentoso, porém controverso, atacante italiano. Fiz o dever de casa, conversei com alguns contatos italianos, mas o feedback que recebi confirmou que o risco seria muito grande. Não sei se esse tipo de cortesia

profissional sincera existe em outras áreas, mas, para mim, é uma dádiva. Em troca, sempre tive o cuidado de ser bem direto com outros técnicos quando pediam minha opinião sobre um atleta.

Meus colegas técnicos podiam me dissuadir de contratar um jogador, mas de vez em quando também me encorajavam quando eu precisava tomar uma decisão. Em 1991, eu procurava alguém para a defesa, já que Steve Bruce — na época com trinta anos — se tornava mais suscetível a lesões. Tínhamos ouvido falar que o Everton fizera uma oferta por Paul Parker, que pertencia ao Queens Park Rangers. Assim, telefonei para o seu ex-técnico, Jim Smith, e pedi sua opinião. Ele foi claro, dizendo: "Contrate-o. Ele é rápido, sabe defender e se recupera bem. É como um rottweiler." Parker viajara para Everton, mas conseguimos atraí-lo para Old Trafford na mesma tarde de verão. Levei-o até o campo para dar uma olhada, e ele ficou impressionado pelo fato de haver dezenas de torcedores do Manchester United nas arquibancadas só admirando a grama. Assinou conosco naquela mesma tarde, e jogou 146 partidas pelo time — número que poderia ter sido maior se não fossem algumas pequenas lesões.

Eu tentava retribuir esse tipo de favor sempre que outro treinador me telefonava com uma pergunta semelhante ou para pedir minha opinião em relação a uma vaga em determinado clube. No futebol, temos uma curiosa camaradagem entre os técnicos. Numa tarde de sábado ou noite de quarta-feira, podemos estar atacando uns aos outros sem misericórdia e durante negociações inevitavelmente tentamos levar a melhor. Entretanto, talvez por termos um estranho vínculo, há sempre a inclinação de estender a mão quando alguém está passando por um período difícil. Aprendi isso na Escócia e, quando me vi na posição de dar continuidade à tradição, foi isso que tentei fazer.

Quando eu telefonava para Jock Stein em busca de algum favor ou para ver se ele poderia conseguir ingressos para algum jogo, ele sempre dizia: "Se eu puder." Eis uma ótima resposta. É fácil esquecer os problemas dos outros, então, se você der uma pausa para se lembrar deles, já estará fazendo muito. Em 1978, quando eu era técnico do St Mirren, perdemos a decisão de um torneio para o Kilmarnock; na manhã seguinte, estava me sentindo muito desanimado quando o telefone tocou. Era Jock Wallace, treinador do Rangers, querendo me animar. Assim, décadas depois, quando um jornalista me ligou para avisar que Chris Wilder, então técnico do Oxford United, estava tendo muitos problemas com o

presidente do clube, me pareceu natural tentar ajudá-lo. Dei a Chris o número do meu telefone, e conversamos diversas vezes. Converso constantemente com Steve Bruce, e nos dois últimos anos também tenho falado com Alan Pardew, Sean Dyche e Neil Lennon. É uma rede de contatos informal — cheia de sabedoria, bom humor e simpatia —, mas que sempre valorizei. Todo técnico se sente só quando precisa tomar uma decisão importante. Ele pode consultar sua equipe, mas no fim das contas precisa decidir sozinho. Sei como esses homens se sentem, porque, como técnicos da Premier League, estão sob uma pressão contínua, e os outros mantêm certa distância — seja porque os consideram obsoletos, seja porque não querem se intrometer. Não importa o que for, sempre que um deles está com problemas e eu posso ajudar, sinto-me mais do que feliz por fazê-lo.

Demissão

Ninguém deve buscar no futebol lições sobre como demitir pessoas. Nosso esporte é terrível nisso. Vi isso pela primeira vez no Rangers, quando demitiram o técnico Scot Symon em 1967. Ele havia passado treze anos no clube, ganhado quinze troféus e sido de uma lealdade incrível. John Lawrence, presidente do Rangers, deu a um contador de oitenta anos a tarefa de dizer a Symon que ele estava no olho da rua. Foi inacreditável. O mesmo aconteceu com outro amigo meu, John Lyall, que, como jogador e técnico, dedicou 34 anos de sua vida ao West Ham. A recompensa? Quando ele foi demitido, em 1989, o dono do clube não teve sequer a gentileza de lhe agradecer por sua lealdade. Além disso, nunca esqueci o tratamento vergonhoso que a diretoria do Celtic deu a Jock Stein depois de treze anos no clube — em uma era na qual os melhores times da Escócia eram páreo para os times ingleses —, durante os quais ele venceu a Taça dos Campeões Europeus, dez Campeonatos Escoceses, oito Copas da Escócia e seis Copas da Liga Escocesa.

Carlo Ancelotti foi demitido de forma brutal por Roman Abramovich em 2011, quando o Chelsea perdeu para o Everton após já ter perdido para o Manchester United e empatado com o Newcastle nas duas semanas anteriores. Carlo havia conquistado a “dobradinha” da Premier League e a Copa da

Inglaterra para o Chelsea no ano anterior — foi apenas o quinto técnico a alcançar tal proeza. Carlo manteve a compostura, evitou ataques a Abramovich e teve um comportamento impecável. No lugar dele, acho que não teria conseguido me controlar.

A maioria dos treinadores de futebol é tratada sem um pingo de dignidade. Alguns donos de clube nem sequer dispensam a cortesia de falar com eles pessoalmente. Esses donos os demitem por telefone, ou até por mensagem de texto, ou então usam um representante, como um contador, para transmitir a mensagem. As razões por trás das demissões muitas vezes são ridículas. Um técnico que conheço foi demitido porque proibiu a entrada da esposa do presidente no vestiário dos jogadores. A demissão de Mark Hughes do Manchester City em 2009, quando ele estava no meio da reestruturação do clube, foi um exemplo notório da loucura que ocorre nos clubes toda semana.

Sempre achei difícil dispensar pessoas de quem gostava. Harry McShane tinha cerca de 85 anos e estava envolvido com o Manchester United desde a década de 1950, primeiro como jogador e depois como olheiro (além de ter sido narrador em Old Trafford). Les Kershaw, nosso olheiro-chefe, queria que eu fizesse o trabalho sujo, então convidei Harry para almoçar e tentei convencê-lo a se demitir. Ele soube exatamente o que eu estava fazendo e não facilitou as coisas. Ele não parava de dizer: “É isso aí. Ande logo. O que você quer dizer?” E eu simplesmente não consegui demiti-lo. Em vez disso, entreguei os pontos. Disse que continuaríamos pagando seu salário, mas que queríamos que mudasse de função e passasse a assistir ao time titular para me dar conselhos.

Embora vendêssemos muitos jogadores e transferíssemos outros de maneira gratuita, eu, na verdade, não demitia muitas pessoas. Tínhamos um médico que, após minha anuência, pôde passar um período limitado trabalhando em outro lugar. Quando ele decidiu prolongar esse período, achei que deveria interferir. Sentime decepcionado. Ele havia traído a minha confiança, então o demiti. Contudo, na maior parte do tempo, havia pouquíssimos dramas na equipe de Old Trafford sob meu comando. Quando jogadores vão embora, especialmente aqueles que foram os pilares do time, sua partida, ainda que esperada, costuma ser marcada por emoções conflitantes. Às vezes, embora não sempre, as despedidas eram repentinas e pegavam as pessoas de surpresa. Foi o que aconteceu em 2005, quando Roy Keane nos deixou após doze anos no clube.

Quando dei a notícia aos jogadores, fiz questão de enfatizar as enormes contribuições de Keane para o Manchester United e disse que elas deveriam ser reconhecidas em quaisquer comentários que fizessem com terceiros.

As conversas mais difíceis sem dúvida eram com os rapazes das categorias de base, que desde quando se sentavam no colo do pai para ver partidas de futebol na televisão sonhavam em jogar na Premier League, mas que não eram bons o suficiente para pisar no campo de Old Trafford. A partir do momento em que comecei a trabalhar como técnico, pensava nessa situação com verdadeiro pavor. No St Mirren, decidi facilitar a minha vida dando a notícia ao mesmo tempo a cinco rapazes. Um deles começou a chorar, e concluí que, embora eu estivesse facilitando as coisas para mim mesmo, estava tornando-as muito mais difíceis para eles. Fosse no St Mirren, no Aberdeen ou no Manchester United, a única mensagem que eles ouviam era que eu não iria contratá-los. Dizer isso a adolescentes era muito mais difícil do que vender a maioria dos jogadores do time titular, que haviam tido a oportunidade de demonstrar seu valor. Esses garotos, assim como a família de cada um deles, em muitos casos tinham aberto mão de tudo para correr atrás dos seus sonhos. Só Deus sabe quantas vezes os pais haviam acompanhado o filho em treinos e jogos. Só Deus sabe quantas vezes haviam suportado a chuva e o frio para torcer pelo filho em um jogo que todo o resto do mundo havia esquecido. Eu me sentia tão mal pelos pais quanto pelo garoto, e muitas vezes os três choravam. Eu tentava consolá-los, explicando que o menino tinha talento suficiente para ganhar a vida com o futebol, e que o fato de não ter sido contratado pelo Manchester United, um dos clubes mais difíceis de se entrar, não significava que seu futuro no esporte estava acabado.

Havia muitos exemplos de jogadores que prosperaram após terem sido dispensados pelo Manchester United, e eu às vezes usava o exemplo de David Platt. Ele tinha saído do Manchester United em uma transferência sem custos pouco depois da minha chegada, mas acabou se tornando capitão da seleção inglesa. E Platt não era o único. Robbie Savage nunca jogou no time titular, mas foi para o Crewe Alexandra e três anos depois estava jogando na Premier League pelo Leicester City. Dezenas de jogadores da Premier League passaram pelas categorias de base do Manchester United, entre os quais Ryan Shawcross, Phil Bardsley e Kieran Richardson. Garantir que um profissional que não tem as habilidades que você procura ganhe espaço em outro lugar diz muito sobre a

qualidade de uma organização.

A não ser que esteja procurando um novo clube, para um jogador no auge da carreira, receber a notícia de que está sendo transferido do Manchester United é o mesmo que ser demitido. Às vezes a chegada de um novo jogador — comprado ou vindo das categorias de base — que começa a demonstrar que merece um lugar entre os onze do time titular também pode significar o fim da linha para alguém que antes ocupava a mesma posição. Embora tenha havido muitos atletas cuja saída foi um alívio, na maior parte dos casos tentei garantir um bom lugar para os transferidos. Tentávamos fazer tudo que podíamos para ajudar todos os jogadores que dispensávamos a terem uma boa carreira no esporte. Os meus auxiliares e eu estávamos sempre telefonando para tentar criar oportunidades para os rapazes. Outros clubes também entravam em contato conosco para saber quais eram nossos planos para os novos jovens jogadores. Por isso muitos deles já tinham opções quando eram dispensados do Manchester United. Eu sabia muito bem como seria a vida para esses jogadores. Eles deixariam de jogar diante de 75 mil pessoas e de usufruir algumas das melhores instalações de treinamento do mundo e passariam para uma realidade de proporções muito menores. É um ajuste cruel jogar para quinze mil pessoas, desaparecer nas últimas páginas do caderno de esportes dos jornais, ter um contracheque muito menor e, acima de tudo, saber que seu sonho de jogar na elite do esporte acabou. Isso pode destruir seu espírito.

Demitir pessoas, não importa a idade, nunca é fácil. Aos poucos, aprendi que não adianta enrolar, levando a pessoa para jantar ou mandando uma caixa de chocolates ou flores para sua esposa na tentativa de tornar a notícia mais fácil de digerir. Esses artifícios não mudam a realidade. Se você decidiu que tem de demitir alguém, o melhor a fazer é ser honesto.

7

FOCO

Tempo

Meu pai sempre dizia: “Não minta, não roube e sempre chegue cedo.” Não suporto me atrasar. Sempre cheguei mais cedo a qualquer compromisso. Sempre fui o primeiro a chegar para trabalhar. É algo natural. Sempre acordei cedo, então não era difícil chegar cedo ao trabalho. Lembro-me de uma conversa que tive com Jean-Claude Biver, CEO da relojoaria Hublot. Ele me contou que, quando se candidatou a uma vaga na Omega, a pessoa que o entrevistou pediu que chegasse às cinco da manhã. Durante a entrevista, Jean-Claude perguntou por que haviam lhe pedido que chegasse com o céu ainda escuro. O entrevistador respondeu: “Começo às cinco da manhã para estar três horas à frente de todo mundo. Estou trabalhando enquanto você ainda está dormindo.” Eu era um pouco assim.

Os jovens pensam que têm todo o tempo do mundo. Se você é um menino que acabou de completar dez anos, parece que vai levar uma eternidade até o próximo aniversário. Isso acontece porque o ano que você tem diante de si corresponde a 10% do tempo que passou na Terra. A sensação é diferente quando você completa cinquenta anos, porque a distância para o seu aniversário de 51 anos corresponde a apenas 2% do tempo que já passou vivo. À medida que você fica mais velho e mais experiente, começa a pensar em como dividir seu tempo. Aos poucos, começa a perceber que uma hora ou um fim de semana desperdiçado é um tempo que nunca vai ser recuperado.

Na adolescência, parte do meu desejo de tirar o máximo de proveito de cada dia vinha da necessidade, pois eu precisava ter dois empregos. Trabalhava como aprendiz de ferramenteiro, o que significava sair de casa às 6h45 e bater o ponto às 7h40. Depois do trabalho ou nos fins de semana, em vez de ir para um pub ou jogar sinuca com os outros aprendizes, eu jogava futebol. Quando treinava no St. Johnstone, costumava ter duas horas e meia para praticar e em geral só chegava em casa à uma da manhã. Fazia isso três vezes por semana, e cada deslocamento

envolvia várias viagens de ônibus, trem e bonde.

Depois que se aposentam e se tornam técnicos, os jogadores muitas vezes sofrem inúmeros choques. Algo que sempre surpreende é a duração da jornada de trabalho. Para os jogadores modernos, a não ser que estejam às vésperas de um jogo, o dia sempre acaba pouco depois do almoço. Nesses dias, a maioria vai para casa, relaxa e fica parado diante de algum dispositivo digital. Ao se tornarem técnicos, eles descobrem três coisas: há um número infindável de tarefas a serem cumpridas e de pessoas exigindo atenção; o dia nunca termina; e nunca há tempo o bastante.

Quando comecei a trabalhar como técnico, eu não fazia ideia de como organizar meu tempo. Era patético. Eu tentava fazer tudo. A situação era agravada pelo fato de que, quando me tornei técnico do St Mirren, em 1974, eu administrava dois pubs que ficavam a cinco quilômetros de distância um do outro. O Fergie's ficava em Kinning Park, perto de Govan, e o Shaws ficava em Bridgeton. Só entrei no negócio dos pubs porque jogar e treinar o East Stirlingshire com um contrato de meio período não colocava pão o suficiente na mesa de uma jovem família. Embora o St Mirren me pagasse, eu sempre me perguntei se teria me saído melhor no clube se não administrasse os pubs ao mesmo tempo.

A combinação entre ser técnico do St Mirren e administrar os pubs fazia com que o único tempo que eu tinha para ver meus filhos fosse nas raras ocasiões em que ia deixá-los na escola, e só ficávamos juntos em família por algumas poucas horas aos domingos. Quando fui treinar o Aberdeen, vendi os pubs, pois queria me concentrar apenas no futebol. No Aberdeen, meus dias de trabalho sempre tinham doze ou catorze horas, e eu não parava de trabalhar quando chegava em casa. Era a hora de telefonar para olheiros, técnicos ou jogadores. Acho que eu trabalhava mais horas por semana do que meu pai. Mas não estou reclamando. O trabalho dele era muito mais árduo do que qualquer coisa que eu já tenha feito.

No Manchester United, continuei com um ritmo diário e semanal semelhante, apesar das demandas muito maiores. Eu chegava por volta das sete da manhã e dava um passeio no campo com minha xícara de chá. Sempre deixava o período das oito às nove da manhã livre para que qualquer um que quisesse falar comigo — um auxiliar técnico, um médico ou um jogador — me encontrasse disponível. Por volta das nove, íamos para a sala de análise de vídeos e assistíamos a

filmagens editadas de jogos anteriores, nossos ou de quaisquer adversários que fôssemos enfrentar. Eu permanecia no centro de treinamento pelo resto do dia para assistir aos treinos dos times das categorias de base no ginásio. Chegava em casa por volta das nove da noite na segunda e na terça-feira e de vez em quando também na quinta. Na quarta-feira, se fôssemos jogar, eu estaria com o time, ou então observando o time reserva, um futuro adversário ou um jogador no qual estivéssemos interessados. Quando o Manchester United ficava sediado no antigo centro de treinamento, The Cliff, eu costumava ir a Old Trafford à tarde para cuidar da papelada ou dar telefonemas. O centro de treinamento de Carrington incluía uma sala para mim. Portanto, quando nos mudamos para lá, era ali que eu lidava com a papelada de manhã. Às sextas-feiras, fosse em The Cliff ou em Carrington, eram sempre um pouco diferentes. Todas as sextas de manhã, David Gill, CEO do clube, vinha me ver, e depois disso eu tinha uma coletiva de imprensa pré-jogo às nove.

Os dias de folga e as noites não eram sagrados. Quando acordava no meio da noite, eu costumava subir sorrateiramente para o meu escritório e assistir a uma partida. Eu não via razão para tentar voltar a dormir e perder um tempo em que podia perfeitamente estar trabalhando. Tampouco desperdiçava tempo ao gozar as férias às quais o contrato me dava direito. A partir de 1995, passei a poder tirar cinco semanas de férias por ano, mas me parecia tempo demais sem trabalhar. Assim, eu só tirava duas semanas por ano e em geral ia com a família para a Espanha, seja para a porção continental, seja para a ilha de Maiorca. Só passei a tirar três semanas de férias por ano depois que ultrapassei os cinquenta. Na época, os meninos estavam crescidos e começavam a viver a própria vida, então Cathy e eu fazíamos algumas viagens aos Estados Unidos. Quando nós dois começamos a viajar para o sul da França, por volta de quinze anos atrás, eu muitas vezes me encontrava com jogadores que queríamos contratar no restaurante do hotel em que nos hospedávamos. O lugar tem uma vista maravilhosa para o Mediterrâneo e o Cap Ferrat, e, sentado à mesa do canto, nunca encontrei um atleta com quem não conseguisse fechar um contrato.

À medida que fui envelhecendo, duas coisas aconteceram. Primeiro, descobri que meu corpo ficava mais lento e comecei a ter dificuldade em manter o nível de energia que tinha quando era bem mais novo. Quando era um jovem técnico, eu ficava bem com apenas quatro horas de sono, porém precisei dormir mais

quando fiquei mais velho. Assim, muitas vezes eu ia para casa e tirava um cochilo de uma hora antes de voltar ao trabalho. Então Cathy me alertava, dizia que eu ia me matar se continuasse trabalhando tanto. Eu estava dolorosamente ciente de quanto o estresse contribuíra para o infarto que levou Jock Stein à morte durante o jogo entre Escócia e País de Gales em Cardiff, em 1985, quando eu estava ao seu lado como auxiliar técnico. Por isso levei o conselho de Cathy a sério e desenvolvi interesses fora do futebol — cavalos, vinho e leitura. Nenhum desses hobbies consumia muito o meu tempo, mas eu gostava da distração e da distância do futebol que proporcionavam. Eu costumava dar um pulo até Newmarket nas manhãs seguintes às partidas da Liga dos Campeões em Old Trafford para acompanhar o treino dos cavalos. Aqueles inícios de manhã eram calmos e cheios de paz, e eu também acabava aprendendo algo sobre as nuances do esporte. Além de gostar de beber o vinho que comprava, passei a me interessar pelas flutuações dos preços. Era algo que prendia a minha atenção e me distraía das preocupações diárias. Descobri que ideias interessantes surgiam do nada enquanto eu jogava baralho, lia um livro ou analisava uma carta de vinhos. Tenho certeza de que outros líderes têm a mesma sensação quando estão andando de bicicleta, cuidando de suas roseiras ou escalando uma montanha. Contudo, não achava que esses passatempos eram uma cura milagrosa. Eu continuava tendo dificuldade para dormir ou acordando no meio da noite pensando em algo relacionado ao Manchester United.

Distrações

Até hoje não encontrei ninguém que tenha tido um grande sucesso sem se desligar das exigências dos outros ou abrir mão de passatempos. Não estou sugerindo que ficar obcecado por um objetivo leve a um estilo de vida saudável ou à felicidade eterna, mas não consigo imaginar como alguém que deseja ser o melhor no que faz possa ter uma vida equilibrada. Quando se tem duas pessoas com o mesmo talento, é a forma como canalizam a habilidade que determinará o eventual sucesso. Algumas pessoas simplesmente conseguem se isolar do resto do mundo com mais facilidade do que outras, e isso significa que têm mais tempo para desenvolver seu talento ou se organizar melhor. Um dos exemplos

mais vívidos de uma obsessão combinada à devoção é a história do meu conterrâneo de Glasgow Jimmy Sirrel, que foi técnico do Notts County. Ele e a mulher eram muito ligados, e depois de quarenta anos de casamento ela morreu de repente — numa manhã de sábado — aos sessenta anos. Jimmy ficou arrasado, telefonou para os dois filhos a fim de dar a notícia, mas depois, na mesma tarde, sem contar aos jogadores o que acontecera, levou o Notts County a um empate de 1 a 1 contra o West Bromwich Albion.

Quando se é adolescente ou um jovem de vinte e poucos anos, é muito fácil focar na sua obsessão — especialmente se, como jogador de futebol, você passa longe do álcool e das festas. Um jogador de dezesseis anos cheio de talento pode ter uma namorada casual e alguns amigos, porém, fora isso, a única coisa na sua vida é o futebol. O esporte ocupa cada momento que ele passa acordado, além de permear seus sonhos e pesadelos. Ele só sonha em jogar como titular, representar seu país, marcar o gol da vitória ou levantar a taça da Copa do Mundo. A vontade de se aprimorar domina completamente a sua vida. Dez anos depois, tudo pode ser diferente. Ele pode ser mencionado nos jornais quase diariamente. Pode estar casado e ter filhos pequenos. Pode ser um multimilionário. Pode não poder sair na rua ou entrar em um restaurante sem que lhe peçam uma foto ou um autógrafo. Pode não ter um minuto sequer de paz, a não ser que esteja protegido pelos portões da sua mansão. O mesmo se aplica a técnicos de clubes importantes.

Sou um afortunado por ter uma mulher e filhos que não me fizeram sentir culpa por passar tão pouco tempo com eles e também por me permitirem ser egoísta. Sempre tentei assegurar que nada prejudicasse minha vida profissional, e, a não ser que houvesse uma séria emergência na família, o futebol sempre vinha em primeiro lugar. Cathy assumiu a criação dos nossos três filhos, e eu passava muito tempo ausente. Por exemplo, não via os meninos jogando na escola, pois nos fins de semana meu trabalho era estar com o Aberdeen ou com o Manchester United. Para mim, o recesso de Natal nunca existiu, já que cai no meio de um dos períodos mais atribulados para a elite do futebol inglês. Na época, eu não gostava muito disso, mas hoje, com a ajuda de uma nova perspectiva, está claro que minha família me deu o melhor presente que já ganhei: tempo para me concentrar na minha obsessão pela bola. Nunca precisei lidar com a tensão que existe entre tantos maridos e mulheres, ou pais e filhos,

quando a companheira ou as crianças sentem que não estão recebendo atenção suficiente e que um membro da família, mesmo quando presente, está sempre emocionalmente distante.

Quando entrei para o Manchester United, eu ainda não tinha dominado a arte de eliminar distrações. Aceitava de cara a maioria dos convites para jantares de caridade ou eventos do clube para torcedores. Durante meus primeiros doze anos em Old Trafford, eu costumava ler cada carta que recebia, e havia semanas em que chegavam duzentas. Eu me sentia obrigado a fazer isso, pois muitas eram de pessoas para quem o Manchester United era a coisa mais importante da vida. Recebíamos cartas de pessoas nos avisando sobre uma morte na família e pedindo que mandássemos uma carta para os familiares que estavam de luto. Cartas de pais com um filho doente no hospital em busca de um autógrafo ou de pessoas pedindo uma mensagem para ser lida em um aniversário ou casamento. Eu costumava ditar respostas para todas essas cartas.

Aos poucos, passei a controlar meu tempo melhor. Lyn Laffin, que se tornou minha assistente pouco depois da minha chegada ao Manchester United, começou a me poupar de muitos dos insistentes telefonemas e a lidar com alguns torcedores que ligavam com sugestões sobre jogadores a serem vendidos ou novas táticas a serem empregadas. Nunca me acostumei ao e-mail, então não precisava me preocupar com essa eterna distração que pode desestruturar até a mais concentrada cadeia de pensamentos. Nos meus últimos dez anos no clube, Lyn cuidava de quase todas as correspondências, pois conhecia o estilo da minha escrita, de forma que eu só precisava aprovar e assinar embaixo.

Havia algumas outras regras que também me ajudavam a aproveitar meu dia ao máximo. Eu nunca aceitava convites para almoçar, a não ser que fosse um almoço com os patrocinadores em Old Trafford ou o almoço anual da Associação dos Escritores de Futebol (FWA) da Inglaterra em Manchester, porque, antes que se perceba — especialmente se tiver que pegar o carro —, esses intervalos para o almoço podem consumir até três horas. Também comecei a cortar muitos eventos beneficentes. Como técnico do Manchester United, espera-se que você faça algumas aparições para ajudar a causa. Parte disso estava relacionada ao fato de eu estar envelhecendo, já que comparecer a um jantar no meio da semana quando se tem 65 anos não é tão fácil como quando se tem 35. Alguns não passavam de rituais como os encontros com os

patrocinadores, os eventos para a caridade e as cerimônias de premiação. Eu sempre comparecia ao jantar anual da League Managers Association (LMA), ao jantar realizado pelo Manchester United para a Unicef e aos eventos para a organização beneficente que fundei, The Elizabeth Hardie Ferguson Charitable Trust. Sempre que um dos rapazes era eleito o melhor jogador do ano pela Associação de Jogadores de Futebol ou ganhava a Bola de Ouro, eu fazia questão de comparecer às festividades.

Deixei de ir aos jantares para os torcedores mais ou menos dez anos antes de me aposentar. Eles costumavam ser muito longos, com filas intermináveis para autógrafos e fotos. Não quero parecer ingrato ou indiferente — os torcedores do Manchester United são os melhores do mundo —, mas meu trabalho era ganhar troféus, e não assinar autógrafos, por isso sempre achei que era melhor me concentrar nisso. Também fui me tornando mais disciplinado em relação aos times cujas partidas eu via. Nos últimos dez anos no Manchester United, tentei me limitar a times que enfrentaríamos em competições europeias. Mick Phelan, meu auxiliar técnico, e eu pegávamos um avião fretado, jantávamos, assistíamos ao jogo (saindo dez minutos antes do fim) e estávamos de volta a Manchester à uma da manhã. Isso pode parecer um longo dia, mas era uma versão abreviada do que eu fazia quando era mais jovem.

Aprender a se concentrar no essencial foi uma habilidade que adquiri aos poucos e algo que eu tentava enfiar na cabeça de todos os jogadores. Os atletas jovens — sejam eles adolescentes ou rapazes de vinte e poucos anos — costumam ter duas coisas na cabeça. A primeira é o futebol; a segunda, a outra metade da raça humana. Todas as boates de Manchester sempre quiseram atrair os atletas do nosso time, pois sabem que a notícia se espalharia depressa entre as jovens. Essas boates davam bilhetes especiais aos jogadores que lhes permitiam entrar de graça sem precisar enfrentar filas. Até hoje, não conheci um único aspirante de quinze anos a jogador profissional que queira viver como um monge. É impossível extrair por completo o menino do homem, ainda mais quando se trata de um jovem.

Não é por acaso que os melhores jogadores, e aqueles que permanecem no auge do desempenho por mais tempo, tendem a ser aqueles que conseguem se proteger das exigências dos outros. Cristiano Ronaldo estava entre os melhores. Ele não bebia nem fumava. Quando veio para Manchester, a mãe e a irmã

vieram morar com ele. De vez em quando, ele podia até aparecer em um comercial de TV ou na capa de uma revista — ou, nas férias de verão, em uma boate de Los Angeles. Mas não se engane: Cristiano Ronaldo sabia administrar a si mesmo e seu tempo.

Além da habilidade e da fama, ele e os outros jogadores da sua geração têm muito mais distrações do que eu tinha quando jogava. Eles precisam de uma disciplina interna muito maior para bloquear o mundo externo do que há cinquenta anos. Quando eu era garoto, as maiores distrações eram o rádio, o jornal, um livro e a igreja no domingo. Eu acompanhava as grandes lutas de boxe pelo rádio com meu pai — Randolph Turpin, Sugar Ray Robinson e as últimas lutas de Joe Louis e Jersey Joe Walcott — e nós também ligávamos o rádio para ouvir o cantor de music hall Ronnie Ronalde aos domingos ou ao game show *Top of the Form*. O cinema local, The Plaza, ficava a uns noventa metros da nossa casa — então era sempre fácil assistir a filmes como *Tarzan* e *Flash Gordon*, com Buster Crabbe. Entretanto, fora isso, havia apenas as brigas de rua, o bilhar, os dados e o futebol. Não havia telefone ou televisão, que dirá telas coloridas de sessenta polegadas com trezentos canais, smartphones com um milhão de aplicativos, e-mail, Facebook e internet.

Eu estava sempre atento às pressões sofridas pelos meus jogadores e com os ouvidos bem abertos para comentários sobre possíveis distrações que pudessem estar enfrentando. A preocupação constante em relação aos atletas ingleses são as bebidas e os agentes de apostas. A fraqueza para álcool destruiu muitas carreiras, enquanto que as apostas são um câncer em um vestiário. Eu costumava ter uma boa ideia sobre quais jogadores saíam da linha, pois era alertado por telefone pelos proprietários do clube ou pelos torcedores. Ao menos para mim, esses hábitos não eram uma preocupação tão grande quando se tratava dos atletas estrangeiros. Também fazíamos o possível para evitar que desperdiçassem o dinheiro deles, embora uma olhada no nosso estacionamento sugerisse que não éramos tão bem-sucedidos nisso. De vez em quando, saíam nos jornais histórias alarmantes sobre um jogador ter gastado uma fortuna em casas de aposta. Chamávamos então consultores financeiros e advogados para pedir conselhos. Um deles até sugeriu que os jogadores que estivessem considerando a possibilidade de casar trocassem os votos na Escócia — onde, de acordo com ele, a lei é mais favorável ao marido do que na Inglaterra. Isso levou

Cristiano Ronaldo a declarar que, quando chegasse a hora, só se casaria na Escócia.

É verdade que poucos jogadores de futebol passam muito tempo estudando ou tentando se sair bem em provas. Essa é uma das razões pelas quais se dão bem no campo. Quando o sistema de categorias de base surgiu, a estrutura comportava doze horas para os estudos e doze para o esporte (incluindo as partidas) por semana, o que, para mim, era desproporcional. Meu trabalho era produzir jogadores de futebol. Entretanto, se um jogador quisesse se qualificar, ou se seus pais quisessem que ele assim o fizesse, o clube concordava em pagar pela sua educação. Isso era raro; aqueles meninos queriam ser jogadores de futebol. Entendo os benefícios de uma boa educação e como ela prepara as pessoas para a vida. Reconheço também que muitos jogadores que sofrem lesões aos 25 anos, ou cujas carreiras terminam pouco depois dos trinta (em particular aqueles que jogam nas ligas inferiores) não têm a formação, a habilidade ou as reservas financeiras necessárias para levarem uma vida decente no mundo de hoje. No entanto, a função de um técnico de futebol não é garantir que um menino possa se tornar um biólogo ou geofísico, ou que esteja preparado para os quarenta ou cinquenta anos que terá diante de si ao fim da carreira — e sim torná-lo um ótimo lateral direito ou ponta. Onze vencedores do Prêmio Nobel não vencem a Copa da Inglaterra.

Enfrentei esse problema com meu filho mais velho, Mark, que poderia ter seguido carreira como jogador de futebol profissional. Ele jogou com os reservas do Aberdeen na juventude, mas também tinha outros interesses, e Cathy e eu víamos que ele estava inseguro sobre viver do futebol. Tivemos muito cuidado para que ele não se sentisse pressionado a seguir os meus passos. E acabou tudo bem, pois ele estudou na Universidade Sheffield Hallam e na European University, encantou-se pelo mundo dos investimentos e, depois de cinco anos na gestão de ativos do Goldman Sachs, ajudou a criar a Generation Investment Management, uma respeitada gestora de fundos de Londres.

Tenho certeza de que seria maravilhoso se um dos meus jovens jogadores tivesse as notas necessárias para ser admitido na Universidade de Cambridge ou na Imperial College London, mas posso quase garantir que, se esse fosse o caso, ele não conseguiria dedicar o tempo necessário para ingressar no time titular. Teria havido um impacto significativo no desenvolvimento dele como jogador

de futebol. Atletas mais experientes conseguem lidar melhor com isso, e o exemplo de Vincent Kompany, que conciliou os estudos na Manchester Business School com seu papel de capitão do Manchester City, é prova disso. De todo o tempo que passei no Manchester United, não consigo pensar em um único jogador que tenha obtido diploma universitário. Colin Murdock, que não chegou ao time titular, mas jogou na equipe júnior no início da década de 1990, formou-se em direito pela Universidade Metropolitana de Manchester em meados dos anos 1990 enquanto jogava pelo Preston North End. Contudo, ele é a exceção que prova a regra.

As distrações têm um forte impacto negativo em indivíduos e organizações, e afastá-las requer uma imensa disciplina. No Manchester United, os jogadores sempre tinham demandas do lado comercial e administrativo do clube. Isso é compreensível, pois era o departamento comercial quem angariava a renda de televisão e dos patrocinadores, vendia ingressos para a área VIP, promovia eventos lucrativos e cuidava de toda a parte relacionada ao aluguel das instalações do clube para eventos. Sem essa renda, não poderíamos ter feito algumas coisas, como fechar contratos importantes, pagar salários generosos, fazer melhorias nas nossas instalações de treinamento ou usar jatinhos privados nas viagens para os jogos.

Os patrocinadores queriam ter contato com os jogadores, e as demandas eram infindáveis. À medida que os lucros com a televisão aumentavam e o Manchester United se tornava mais conhecido pelo mundo, o número de patrocinadores foi aumentando. Proteger os jogadores das exigências da equipe comercial era uma importante atribuição. Mick Phelan era um especialista em equilibrar tudo isso. Os caras do departamento comercial, que naturalmente queriam poder dar aos patrocinadores uma noção do que acontecia nos bastidores do clube, tinham várias ideias, e os pedidos nunca acabavam. Mick era o nosso intermediário e distribuía favores com bastante habilidade e jogo de cintura. Ele garantia que grande parte das exigências fosse cumprida durante a pré-temporada, assim podíamos dizer sem pestanejar que estávamos com as obrigações em dia, o que nos permitia negar pedidos durante a temporada de jogos. Alguns patrocinadores queriam assistir aos treinos, o que me deixava apreensivo, pois não queria que vissem quem estava treinando e quem estava lesionado. Por isso eu limitava o acesso a alguns minutos no início do treino ou

então fazia aparições esporádicas no horário de almoço e comparecia a um ou dois jantares durante a temporada.

No Manchester United, sempre tentávamos apoiar as organizações beneficentes locais. Toda sexta-feira, os jogadores autografavam cerca de cem camisas, que podiam ser distribuídas entre essas organizações ou leiloadas por uma boa causa. A única organização internacional que apoiávamos era a Unicef, e quando estávamos em viagens pelo exterior levávamos os jogadores para darem uma olhada no trabalho deles. Na Tailândia, atravessamos um rio a bordo de um bote para visitar uma escola cujas crianças tinham sido resgatadas da prostituição infantil. Na África do Sul, por sua vez, visitamos orfanatos. Eram experiências que abriam os olhos de todos nós. Entretanto, a maior parte do nosso trabalho para a caridade era feita perto de casa, pois queríamos ser bons cidadãos e demonstrar que nos preocupávamos com os moradores da região de Manchester. Em 2006, formamos um grupo especial, a Fundação Manchester United, para cuidar das atividades beneficentes do clube — principalmente das escolas e dos hospitais locais. Os jogadores visitavam escolas e crianças com doenças graves em hospitais. Tudo isso era importante, mas eu mantinha olhos de águia, porque a prioridade era ganhar o jogo no sábado. Os torcedores não ficam gratos quando você faz trabalhos para a caridade e isso lhe custa três pontos.

São nas partidas importantes que ocorrem as maiores distrações. Quando tive a primeira prova disso no Aberdeen ao chegarmos à final da Recopa Europeia de 1983, uma das primeiras coisas que fiz foi me certificar de que as esposas e namoradas dos jogadores entendessem o papel delas. Assim, escrevi um memorando em tom de brincadeira para todas elas, explicando sua responsabilidade de preparar uma mala com pasta de dentes, cobertores e outros artigos essenciais para a viagem à Suécia e as convidei para uma reunião em Pittodrie, na qual teriam mais informações sobre o que precisávamos que fizessem. Acontece que chegaram aos meus ouvidos comentários de que minha piada tivera o efeito contrário. Encontrei na sala em Pittodrie um grupo de esposas num silêncio sepulcral. Desculpei-me pela brincadeira e disse a elas que o verdadeiro propósito do meu memorando tinha sido reuni-las a fim de que pudéssemos nos preparar para o que seria o jogo mais importante da carreira dos seus maridos, e talvez o evento mais grandioso de que participariam. Fiz com

que entendessem que sua única tarefa era garantir que os maridos estivessem o mais bem preparados possível para o jogo, e que elas não deveriam, sob nenhuma circunstância, fazer qualquer coisa que pudesse distraí-los. Quando terminei de falar, perguntei se elas tinham alguma pergunta. Não havia. Todas entenderam o que eu queria: nenhuma distração.

Há torcedores que vão atrás do time nos aeroportos; o saguão do hotel onde os jogadores se hospedam também pode ficar cheio de caçadores de autógrafos. Quando enfrentamos o Barcelona na final da Liga dos Campeões de 2009 em Roma, pedi à gerência do hotel que o fechasse para os torcedores, pois queria evitar a agitação. Com o passar dos anos, descobri que podia me isolar do frenesi e do disse me disse que cercavam o Manchester United. De vez em quando, eu percebia que a equipe técnica estava conversando sobre alguma coisa, e eu não tinha ideia do que se tratava, pois estava perdido nos meus pensamentos. Quando os jogos decisivos se aproximavam, eu me isolava em um casulo mental. A não ser que alguém levantasse uma questão relacionada ao time, eu mal ouvia o que me diziam. Tentava focar em uma única coisa: meu trabalho. Quando estava perdido nos meus pensamentos, Cathy sempre dizia: “Você não está me ouvindo.” Ela tinha razão.

De vez em quando surgiam distrações que poderiam ter sido evitadas. Um exemplo disso foi o processo que movi no fim da década de 1970 contra o St Mirren por demissão sem justa causa. Agi por impulso, deixando-me levar pela emoção. Hoje sei que para mim teria sido muito melhor ter passado cada segundo pensando em como transformar o Aberdeen em um forte candidato a títulos.

Sempre que tínhamos um grande jogo pela frente, eu dizia aos jogadores: “Não joguem a ocasião; joguem o jogo.” Isso queria dizer ignorar todas as coisas paralelas e irrelevantes: as bandas, todo o teatro que antecedia a partida, os novos ternos e a multidão de torcedores ansiosos. Na primeira vez que levei o Manchester United para uma final em Wembley, em 1990, eu estava animado como um adolescente numa noite de sábado e distraído com tudo que me cercava. Fiz o que vira todo mundo fazer e levei o time para o reconhecimento do campo. Fazia um calor escaldante, e estávamos derretendo nos nossos ternos quando, de repente, percebi que nós estávamos sendo estúpidos por deixar os jogadores se desidratarem naquele calor todo. Uma inspeção de campo não

influenciaria o resultado da partida, então mandei que todo mundo voltasse para o vestiário. Há apenas uma forma de saborear uma final: vencer. Ninguém se lembra dos perdedores.

Fracassos

Ao olharmos alguém bem-sucedido, não imaginamos que essa pessoa já fracassou ou que pelo menos passou perto de um fracasso. Quando observamos astros do esporte como Roger Federer, Serena Williams ou, antigamente, Muhammad Ali e Stirling Moss, não conseguimos conceber que eles já foram perdedores. Isso também acontece em outras profissões, quando alguém muito talentoso exibe suas conquistas. Quando vejo as pinturas de L. S. Lowry, pintor natural de Manchester mais conhecido por suas pinturas lúgubres da vida urbana e industrial, tenho dificuldade em acreditar que ele algum dia pintou um quadro ruim. Ou, ao ler um dos livros de Robert Caro sobre o presidente Lyndon B. Johnson, é impossível imaginá-lo com dificuldade para escrever um parágrafo sem uma única frase perfeitamente elaborada. No entanto, todos nós somos assombrados pelo fracasso. Alguns são paralisados por ele, enquanto outros se sentem motivados. Foi a minha determinação de evitar o fracasso que sempre me deu um incentivo extra de ser bem-sucedido.

Depois que saí do Rangers, em 1969, teria sido fácil me sentir um perdedor. Eu havia experimentado a vida nos patamares mais elevados do futebol, porém sabia que nunca fora uma peça-chave para o técnico e, quando fui transferido após dois anos no clube, tudo o que eu tinha na gaveta de medalhas era a de vice-campeão da Copa da Escócia. Tínhamos sido relegados a esse posto no último jogo da temporada de 1967-1968 do Campeonato Escocês, quando perdemos justo para o Aberdeen. Portanto, eu poderia ter sido dominado pela autopiedade quando fui despachado para o Falkirk, mas estava determinado a não desanimar.

Prefiro pensar que, de algum modo, as pessoas com quem trabalhei tanto no Aberdeen quanto no Manchester United passaram a ter a mesma atitude positiva em relação ao fracasso. Na minha opinião, a atitude perante a vida poderia ser resumida aos 101 segundos de acréscimo que foram necessários para que o Manchester United transformasse o que parecia uma derrota por 1 a 0 para o Bayern de Munique na final da Liga dos Campeões de 1999 em uma vitória por 2 a 1. As fitas do Bayern de Munique já tinham sido amarradas à taça em

antecipação à cerimônia de vitória, e o presidente da UEFA estava se preparando para dar o troféu a eles quando a nossa recusa em desistir fez com que as fitas fossem trocadas pelas do Manchester United.

Quando nos preparávamos para a final da Liga dos Campeões nove anos depois, em 2008, passei o DVD dos últimos três minutos do jogo de 1999 para enfatizar para os jogadores a importância de nunca, jamais desistir. Para mim, só podemos desistir quando morremos.

Quando iniciei minha carreira como treinador, nunca sonhei que me tornaria técnico do Manchester United. Eu só pensava em sobreviver. Toda vez que era contratado por um clube — East Stirlingshire, St Mirren e Aberdeen —, eu só pensava: “Não vou fracassar aqui.” Esse era um dos meus incentivos. Sempre tive medo de ser humilhado, e o fracasso sempre foi uma coisinha lá no fundo da minha mente. Eu não parava de dizer a mim mesmo: “Fracasso. Não fracasse.” Quando entrei no East Stirlingshire como técnico, minhas únicas qualificações se resumiam a ter sido jogador, ter a licença de treinador de futebol e poder tomar uma decisão. Eu não sabia nada além disso. Quatro semanas antes, era um jogador de 32 anos. De repente, eu era um técnico — embora apenas em meio período — que só tinha a esperança de sobreviver por tempo suficiente para descobrir como fazer as coisas. Por ter passado pelo St Mirren e sentido o primeiro gostinho do sucesso como técnico, tive o pressentimento de que me sairia bem quando cheguei ao Aberdeen. Era a primeira vez que trabalhava como técnico em tempo integral, e o clube tinha o essencial para vencer — era o time de uma cidade só com um bom proprietário, instalações decentes e um bom grupo de jogadores.

Foi apenas no meu último ano no Aberdeen que comecei a traçar um plano para o futuro. Antes disso, eu só me concentrava em sobreviver e não fracassar. A perfeição absoluta que o Celtic alcançou na temporada de 1966-1967, quando venceu cinco competições, parecia algo que só acontece em milagres ou lendas. Até nas melhores temporadas do Manchester United o medo do fracasso e a busca pela perfeição me motivavam. Embora eu tenha ajudado a encher a estante de troféus de Old Trafford, o clube, sob a minha liderança, nunca conseguiu atravessar invicto toda a temporada da Premier League — como o Arsenal fez em 2003-2004. A experiência da derrota — ou, mais especificamente, como um líder reage a ela — é parte essencial do processo de se tornar um vencedor.

Antes dos jogos, eu ficava com um nó no estômago. Esse nó nunca me deixava. Sempre estava lá. Nunca descobri como me livrar dele. Lembro de me sentir extremamente nervoso quando jogava no Rangers, porque nunca achei que o técnico tinha confiança em mim e sempre me senti na obrigação de justificar o meu lugar na equipe. Entretanto, de certo modo, isso talvez tenha piorado com o passar dos anos, não importa quantos troféus enfeitassem as estantes do clube, pois as expectativas e a pressão aumentaram. Sempre que tínhamos um jogo em Anfield contra o Liverpool, eu ia com frio na barriga.

O pior momento era sempre o aquecimento antes da partida. Eu odiava aquilo. Se o jogo estivesse marcado para as três da tarde, eu conversava com o time entre as 13h15 e as 13h45. Depois que terminava minha fala, eu deixava os jogadores a sós. Tínhamos nos preparado da melhor forma possível, e instruções de última hora sempre deixam os jogadores inseguros, se questionando se o técnico confia neles. Às duas da tarde, meu auxiliar técnico entregava a escalação para o árbitro e descobríamos que atletas o adversário colocaria em campo. Então, depois que estavam vestidos para o aquecimento, todos deixavam o vestiário por volta das 14h15. Eu detestava os trinta minutos seguintes, que sempre pareciam se arrastar infinitamente. Costumava ficar sozinho no vestiário, e os ponteiros dos dois relógios na parede pareciam imóveis.

Durante o aquecimento antes das partidas em Old Trafford, eu costumava ficar na minha sala, lendo o programa do jogo ou assistindo a uma corrida de cavalos na TV. Às vezes, ficava andando pelo estádio à procura de alguém para conversar. De vez em quando, um técnico visitante vinha tomar uma xícara de chá. A solidão era muito pior quando jogávamos fora de casa, porque eu não tinha uma sala onde me refugiar. Por isso, muitas vezes ficava sozinho no vestiário. Não acho que esse sentimento, principalmente nos meus últimos anos como treinador, fosse causado pelo medo de perder. Na verdade, era provocado pela apreensão, ansiedade e incerteza que sempre cercam uma situação importante, o que pode ser exacerbado quando você depende dos outros para alcançar seus objetivos. Tenho certeza de que outros líderes experimentam sentimentos parecidos, não importa quão experientes e importantes possam parecer para as outras pessoas.

Mesmo hoje, quando assisto a um jogo do Manchester United do camarote dos diretores ou em casa pela televisão, sinto pontadas no estômago. Nunca

tentei me livrar dessa sensação. Talvez algumas pessoas, antes de um grande desafio ou encontro importante, tentem acalmar os nervos com exercícios respiratórios ou um gole de uísque, mas nunca fiz isso. Apenas aceitava aquela desagradável ansiedade como parte do meu trabalho. Ela me acompanhou ao longo da vida, e teria sido um claro sinal de que eu não estava mais apto para a tarefa se tal ansiedade — que, na verdade, indicava quão grande era o meu desejo de ganhar — algum dia tivesse desaparecido.

O velho ditado de que aprendemos mais com as derrotas do que com as vitórias sem dúvida se aplicou a mim. Embora às vezes eu me sinta inclinado a dizer que nunca olho para trás, isso não é verdade. Eu não ficava lembrando as derrotas aos jogadores e tentava mascarar fosse lá o que eu estivesse pensando, mas, por dentro, sempre passei mais tempo contemplando os jogos perdidos do que as nossas vitórias. Além disso, durante qualquer temporada, se não vencêssemos uma competição importante que deveríamos ter ganhado, eu passava o verão remoendo as razões do fracasso para poder corrigir o que quer que estivesse errado antes do início da temporada seguinte.

O meu histórico está cheio de derrotas. Entre 10 de agosto de 1974, o dia em que assumi a função de técnico do East Stirlingshire, até 19 de maio de 2013, quando deixei o campo pela última vez como treinador do Manchester United, meus times perderam cerca de duas a cada dez partidas disputadas. Também há muitos empates que considero tão ruins quanto derrotas. Portanto, tive muitas oportunidades de aprender com derrotas e reveses. Apesar de nunca ter sido obcecado por estatísticas, minha taxa geral de vitórias como técnico ficava pouco abaixo de 60%. Na melhor temporada do Manchester United, nós vencemos quase 72% das partidas.

De vez em quando, éramos duramente castigados, e eu não gostava nem um pouco disso — como quando perdemos dois jogos seguidos da Premier League na temporada de 1996-1997: 5 a 0 para o Newcastle e 6 a 3 para o Southampton. Não me lembro de nenhuma outra vez que tenhamos sofrido onze gols em dois jogos seguidos. Em 1995, perdemos a Premier League e a Copa da Inglaterra no espaço de sete dias — uma para o Blackburn Rovers e a outra para o Everton. Todavia, não acho que eu tenha precisado encarar uma série de reveses tão dura quanto a sofrida pelo Bayer Leverkusen em 2002, quando eles jogaram a partida decisiva do Campeonato Alemão, a final da Copa da Alemanha e da Liga dos

Campeões — e perderam as três. É preciso mais do que duas aspirinas para superar uma dessas.

No Aberdeen e no Manchester United, uma vez que os times estavam devidamente organizados, eu sempre acreditei que as derrotas e os resultados decepcionantes eram causados mais pelo que deixávamos de fazer do que pelo que nossos adversários faziam. Eu achava melhor encarar as frustrações dessa maneira, pois significava que estávamos no controle da situação e podíamos melhorar. Sempre fui um treinador melhor depois de uma derrota. Seja qual for a razão, as derrotas me deixavam mais incisivo. Acho que às vezes eu queria provar que não era um perdedor e em outras queria me vingar de uma derrota. Depois da temporada de 1993-1994, todo ano em que não ganhávamos a Premier League para mim era um fracasso. Em algum ponto, o desejo e a necessidade de vencer superaram o meu medo do fracasso. Vencer era uma questão de orgulho. Não importava se fossem os titulares ou os reservas. Contanto que não se torne um hábito, perder é uma ferramenta poderosa de liderança — pensei desse modo até o fim da minha carreira. Depois que perdemos o título da Premier League para o Manchester City em 2012, sofremos provocações terríveis por parte de alguns torcedores radicais do Sunderland no Stadium of Light (“Estádio da Luz”: naquele momento, pareceu fazer jus ao nome). Depois disso, no vestiário, eu disse a todos os jogadores — e enfatizei para os mais jovens — que eles deveriam se lembrar do tratamento que haviam acabado de receber sempre que voltassem a enfrentar o Sunderland. E eles se lembraram. Na temporada seguinte, voltamos ao estádio deles e os derrotamos por 1 a 0.

Eu raramente me deixava desanimar pelas derrotas, embora saiba que, ainda mais depois da aposentadoria, é fácil ver o passado mais colorido. Não há como mudar o fato de que, a partir de 2008, chegamos à final da Liga dos Campeões três vezes em quatro anos, mas só vencemos uma. Portanto, ainda que eu tenha ficado exultante em uma dessas ocasiões, fiquei desapontado em outras três. Houve alguns momentos de desespero profundo. Em outubro de 1989, como um favor, o Manchester United viajou até St. Johnstone para um amistoso no meio de temporada a fim de ajudá-los a inaugurar seu novo estádio, o McDiarmid Park. Ganhamos de 1 a 0, mas nosso desempenho foi mais do que patético. Depois do jogo, fugi para meu quarto de hotel. Archie Knox, meu auxiliar técnico, bateu na porta e disse que eu precisava comparecer à recepção realizada

para os times. Eu estava na cama e respondi: “Eu não vou. Não posso encarar aqueles jogadores. Eles não são bons o bastante.” Archie estava certo. Precisei de algum tempo, mas acabei me arrastando até lá embaixo, embora não possa dizer que eu tenha sido uma boa companhia. Há outras derrotas que se destacam. Não consegui dormir depois que o Aberdeen perdeu a final da Copa da Liga Escocesa de 1979-1980 para o Dundee United e precisei ir para casa me deitar depois da derrota do Manchester United por 5 a 1 para o Manchester City em 1989. As duas piores derrotas foram talvez as que sofremos na Liga dos Campeões — uma para o Borussia Dortmund, em 1997, e outra para o Real Madrid, em 2013. Elas foram mais dolorosas do que a humilhação de termos sido arrasados pelo Newcastle em 1996 por 5 a 0, de termos tomado uma surra do Chelsea também de 5 a 0 em 1999 e de sermos derrotados na final da Copa da Liga Inglesa para o Sheffield Wednesday em 1991.

Quando sabia que iríamos perder, eu sempre tentava garantir que não fôssemos massacrados por causa do efeito moral que isso causava. Encaramos o Manchester City em Old Trafford em outubro de 2011 e fomos derrotados por 6 a 1. Foi a pior derrota para os nossos rivais locais em 22 anos e a nossa pior derrota na Premier League, em casa, desde 1955 — quando nosso clube foi derrotado por 5 a 0 também pelo Manchester City. A ironia disso foi que, na maior parte do tempo, jogamos melhor do que eles. O Manchester City marcou dois gols, um em cada tempo, e embora tenhamos ensaiado uma reação quando estava 3 a 1, nós sofremos três gols nos últimos treze minutos. Em retrospecto, vejo que deveríamos ter simplesmente trancado a porta, evitado os três últimos gols do adversário e nos poupado do constrangimento das terríveis manchetes de jornal e das comemorações do outro lado de Manchester. O pior foi que naquele ano perdemos a Premier League para o Manchester City no saldo de gols, o que tornou o resultado ainda mais doloroso.

Era muito difícil lidar com a imprensa depois de uma derrota. Eu podia fazer alguns comentários gerais sobre o time, mas tentava nunca destacar um jogador como alvo de críticas — embora eu me lembre, para minha vergonha, de ter dito algo negativo sobre Nani depois de termos perdido de 5 a 4 para o Chelsea na Copa da Liga Inglesa de 2012. Se um atacante perdesse uma chance clara de gol, ou houvesse uma bola recuada fatal, ou o goleiro tivesse um lapso de concentração, o próprio atleta estaria mais do que ciente do que fizera. Muitos

dos melhores jogadores eram seus críticos mais severos, eles não precisavam ler um comentário depreciativo meu nos jornais de domingo. Isso não ajudava em nada. Em geral eu tentava desviar a atenção dos repórteres que recaía sobre o time e os jogadores ao destacar a tática do adversário ou uma decisão do juiz. Sempre encontrava muitas razões para termos perdido um jogo que não tinham relação alguma conosco, apesar de no fundo eu saber que não podíamos culpar ninguém além de nós mesmos. Sempre achei que meu trabalho era proteger os jogadores em momentos de crise.

Uma grande derrota ou humilhação pode ter forte impacto em um grupo de indivíduos. Pode abalar a confiança deles e, se você não tomar cuidado, as consequências podem ser duradouras. Sempre que perdíamos um jogo importante em que eu sabia que havíamos jogado bem, eu tentava dizer muito pouco. Ninguém consegue absorver nada em momentos como esse. Você pode sussurrar gentilezas, mas as palavras não são ouvidas. Então, eu me limitava a dar um tapinha carinhoso na cabeça de cada jogador. Eles entendiam a mensagem — talvez porque sentissem o mesmo. No futebol, um sopro de vulnerabilidade equivale a dar uma dose de adrenalina ao adversário que seria capaz de transformar uma mula na vencedora de um grande prêmio de turfe. Ao perder, ainda mais quando se é trucidado, você carrega a derrota consigo. No futebol, não importa quantas mudanças o time sofra para a partida seguinte: todo mundo sabe que o clube perdeu o jogo anterior. Os atletas sabem, a torcida sabe e a imprensa fica à espreita como um chacal. Isso acrescenta uma pressão indesejada que pode se retroalimentar. É como um pequeno rasgo no casaco. Se ele não for costurado logo, vai aumentar. E o oposto também é verdadeiro. Entrar em campo com os adversários focados na sobrevivência é como já ter um ou dois gols no bolso antes mesmo de uma chuteira tocar a bola.

De volta ao centro de treinamento na manhã seguinte à derrota, eu reunia todos e perguntava “Que tal as manchetes desta manhã?” ou “Alguém gostou do que aconteceu com o nosso clube ontem à noite?”. Eu ficava de cara fechada e não facilitava para os jogadores, mas também estava determinado a recuperar a confiança deles. Após qualquer derrota, eu tendia a me isolar e ficar mal-humorado. Os jogadores olhavam para mim e sussurravam entre si: “Minha nossa, ele está de péssimo humor hoje.” Tenho certeza de que a maioria não queria nem chegar perto de mim no refeitório. Eu diria algo como: “Se vocês

não atendem às expectativas das pessoas, os únicos culpados são vocês mesmos. Não há ninguém mais para culpar. Todos nós sabemos que somos melhores do que isso e que decepcionamos a nós mesmos. No nosso clube, perder um jogo é uma surpresa, então vamos tentar evitar surpresas. Vamos conversar sobre todas as coisas boas que fizemos — todas as boas e excelentes performances. Quero poder encarar a coletiva de imprensa pós-jogo e dizer: 'Fantástico. Foi uma atuação fantástica.' Quero poder dizer: 'Bom trabalho, Rooney, bom trabalho, Welbeck, bom trabalho, Chicharito.'" Os atletas que me conheciam bem sabiam como eu valorizava a vitória. Aos poucos, eles absorviam isso pelos poros e acabavam transmitindo para os novatos. Tínhamos um vírus que infectava todo mundo no Manchester United. Era o vírus da vitória.

A vitória do Manchester City na Premier League de 2012 foi dolorosa na época — principalmente porque se deveu ao saldo de gols. Entretanto, também serviu como um tipo de impulso, pois nos deu um objetivo a ser perseguido, e no ano seguinte vencemos o campeonato. O Manchester City foi o vice, onze pontos atrás de nós. Depois que venci minha primeira Premier League, em 1993, sempre que terminávamos em segundo lugar, o que aconteceu cinco vezes durante esse período, éramos campeões na temporada seguinte. Há certo mérito em ser derrotado, mesmo eu não querendo que isso se tornasse recorrente. Os membros de um time que têm fome de vitória e se orgulham muito do seu desempenho não verão a hora de vingar a derrota.

O futebol é cheio de reveses que vão muito além da simples dor da derrota, porém é inútil afundar na autopiedade. Não me lembro de uma única vez que todos os integrantes do time estivessem em sua melhor forma e prontos para jogar. Sempre tinha alguém lesionado. Era normal um décimo do elenco estar machucado. Também não consigo me lembrar de qualquer ocasião em que não houvesse pelo menos um adversário nosso de longa data com um jogador que não tínhamos conseguido contratar. Tomemos o exemplo de dezembro de 2009 — foi um show de horrores. Catorze jogadores do elenco principal estavam lesionados: dois goleiros, sete defensores, três meias e dois atacantes. Onze atletas em forma selecionados entre esses catorze poderiam ter derrotado qualquer clube da Europa. Contudo, enquanto eles estavam no banco ou com os médicos, perdemos em casa para o Aston Villa e fora para o Fulham. De vez em quando também éramos prejudicados por vírus que se disseminavam pelo time;

no final de 1994 e início de 1995, a situação estava tão complicada que cheguei a considerar a possibilidade de fechar o centro de treinamento. Nove dos nossos jogadores estavam gripados, e, enquanto eles estavam de cama, perdemos pontos para o Nottingham Forest, o Leicester City, o Southampton, o Newcastle United e o Crystal Palace. Não havia nada que eu pudesse fazer em relação às lesões ou à gripe; restava-nos apenas fazer o melhor possível em tais circunstâncias.

Tomamos muitas decisões no mercado de transferências das quais mais tarde nos arrependemos, mas não se pode mudar o passado. Provavelmente nós poderíamos ter ganhado dois títulos da Premier League com um time composto por jogadores selecionados pelos nossos olheiros, mas que não contratamos. Em 2003, fui observar Petr Čech no gol do Rennes em um jogo contra o Auxerre. Achamos Petr um pouco jovem demais para os brutamontes da Premier League, mas ele foi para o Chelsea, e na década seguinte fez 220 partidas sem levar gol. Erramos também com outro goleiro em 1999, depois que Peter Schmeichel anunciara que se aposentaria. Houvera certo interesse inicial por Mark Bosnich, que jogava pelo Aston Villa, e eu também estava muito interessado em Edwin van der Sar, do Ajax. Quando informei a Martin Edwards, presidente do clube, que havíamos recebido relatos negativos sobre Bosnich, era tarde demais: ele já havia fechado um acordo conosco, e Van der Sar foi para a Juventus.

Didier Drogba foi outro. Ele jogava no Olympique de Marseille, e fui vê-lo, mas seu clube queria 25 milhões de libras por ele, e o Chelsea atacou antes de termos chegado a uma decisão. Thomas Müller, que marcou cinco gols pela Alemanha nas Copas do Mundo de 2010 e 2014, tinha apenas dez anos e jogava em um time amador a muitos quilômetros de Munique quando ouvimos falar dele pela primeira vez. Mandamos alguém observá-lo, mas no dia seguinte ele foi para o Bayern de Munique. Em 1994, queríamos contratar Ronaldo, que jogava no Cruzeiro, mas não conseguimos um visto de trabalho, e ele foi para o PSV, da Holanda. Demos uma olhada em Robin van Persie quando ele tinha uns dezesseis anos e jogava no time reserva do Feyenoord, e já naquela época seu preço era de seis milhões de libras. Jim Ryan, que passou onze anos na nossa equipe técnica antes de se tornar nosso diretor do futebol júnior, posição que ocupou por mais de uma década, viu Van Persie ser expulso e depois trocar insultos com os torcedores. E ele não foi o único que ficou com uma má impressão do temperamento de Van Persie na ocasião: seu clube o suspendeu na

hora. Havia vários atletas que eu gostaria de ter contratado — como Alan Shearer, atacante que se tornou um grande incômodo para nós quando passou a jogar no Newcastle, ou o argentino Gabriel Batistuta, que passou a maior parte da carreira na Itália, ou ainda Samir Nasri, que foi para o Manchester City em 2011. Ainda em 2011, peguei um trem de Euston para Lille no intuito de contratar o jovem zagueiro francês Raphaël Varane. David Gill estava revisando os detalhes do contrato com o Lens, clube de Varane, quando Zinédine Zidane soube disso e de alguma forma conseguiu roubá-lo de nós bem debaixo do nosso nariz e levá-lo para o Real Madrid. Não acho que José Mourinho, então técnico do Real Madrid, tivesse algum dia visto Varane jogar.

Eu poderia ter me consumido por causa dessas decisões, mas procurava evitar isso. Fomos nós, e mais ninguém, que fizemos as nossas escolhas. Não se pode colocar um time que não é seu em campo, então por que ficar se torturando?

Com o passar do tempo, essas oportunidades perdidas e os reveses e as derrotas que sofremos ao longo do caminho acabaram me ajudando a me tornar um perdedor melhor — ou, pelo menos, mais elegante. Na juventude, eu era um péssimo perdedor. Depois de qualquer derrota, ia para casa emburrado. No Aberdeen, depois de uma derrota particularmente amarga, fiz um passeio pelo centro da cidade com os jogadores para que os apostadores pudessem xingá-los. Quando voltamos para o vestiário, eu lhes disse: “Que isso sirva de lição para vocês.” Todo vencedor detesta perder. No futebol, todos os melhores jogadores são maus perdedores, embora demonstrem isso de maneiras diferentes.

A maior lição que aprendi sobre como lidar com a derrota de forma elegante foi dada por Ottmar Hitzfeld, treinador do Bayern de Munique de 1998 a 2004 e de 2007 a 2008. Depois que derrotamos o Bayern na final da Liga dos Campeões de 1999 com dois gols marcados nos últimos três minutos (após uma campanha que, para o Manchester United, consistira em 63 partidas e 96 horas de jogo), pude ver que ele ficou arrasado. Em 180 segundos, ele havia ido de um panorama em que achava já ser dono do troféu para então ver seus jogadores prostrados ou com as mãos na cabeça. Deve ter sido terrível, mas ele foi muito elegante, especialmente um ano depois, quando fui a Munique para assistir a um jogo do Bayern contra o Rangers, que tinha um jogador que me interessava. Depois da partida, ele me convidou para jantar à sua mesa com seus dois irmãos, e todos foram muito gentis e acolhedores. Então alguns jogadores do Bayern

vieram me cumprimentar e me parabenizar, apesar de provavelmente terem detestado perder. Foi uma grande demonstração da qualidade do clube.

Talvez a lição mais importante sobre como lidar com o fracasso tenha sido dada pela minha mãe. Aos 21 anos, eu jogava no St. Johnstone em meio período, e ficava entrando e saindo do time, tendo jogado apenas umas cinquenta partidas no time titular em quatro anos. Eu estava muito desiludido. Havia quebrado o nariz, o osso da maçã do rosto e o arco superciliar em um jogo dos reservas. E, depois que me recuperei, o time de reservas foi destruído vários jogos seguidos. Então, fui até a Canada House, na Waterloo Street, em Glasgow, e tirei os documentos para emigrar para o Canadá, já que toda a família do meu pai já havia se mudado para lá. Eu simplesmente não queria jogar mais nenhuma partida pelo clube.

Então, um dia pedi à namorada do meu irmão que telefonasse para Bobby Brown fingindo ser minha mãe e dissesse que eu estava gripado e não podia jogar. Ele não acreditou e mandou um telegrama para minha mãe — pois não tínhamos telefone —, pedindo que eu ligasse para ele. Fui até a cabine telefônica na rua, disquei Stanley 267 (acho que nunca me esqueci do número por causa da vergonha que passei), e Brown veio com tudo: “Você é uma desgraça. Acha que me engana. Você mandou alguém se passar pela sua mãe. Estou com o time todo gripado de verdade, e você vai jogar amanhã. Vai se apresentar no Buchanan Hotel ao meio-dia.”

Naquele dia, marquei três gols no Ibrox — fui o primeiro jogador de um time visitante a conseguir tal feito —, e esse pequeno golpe de sorte mudou minha vida. Eu quase tinha me demitido. Minha mãe também me passou um belo sermão quando descobriu o que havia acontecido. Ela me ensinou a nunca desistir. Depois disso, de uma forma ou de outra, sempre tentei transmitir a mesma mensagem para os outros.

Críticas

O futebol é um daqueles assuntos sobre os quais todo mundo é especialista, mesmo que seu conhecimento sobre o esporte seja nulo. O mesmo ocorre com outras formas de entretenimento ou projetos criativos, sobre as quais é mais fácil

ser crítico do que praticante. Todo mundo tem opinião formada sobre restaurantes, companhias aéreas, filmes, carros e pinturas, mesmo que não saiba sequer fritar um ovo, soltar pipa ou desenhar um quadrado. É diferente quando nos dedicamos a campos mais exóticos, e os outros se sentem menos propensos a fazer comentários devido à ignorância. Só especialistas de verdade podem dar opiniões com alguma relevância sobre a mecânica de uma ponte suspensa ou a melhor forma de montar uma experiência de laboratório. Não é o caso do futebol, no qual os treinadores dos times mais conceituados têm milhões de críticos — das pessoas mais próximas a torcedores do outro lado do mundo.

Alguns líderes precisam enfrentar críticas dentro da própria organização. Eles podem ter subalternos ambiciosos que querem seu cargo ou um conselho diretor murmurando entre si. Quando alguém assume uma posição, sempre há dúvidas sobre sua capacidade até que se mostre seu valor. Se já está há um bom tempo no cargo e passa por um período ruim, um líder muitas vezes precisa suportar pessoas questionando se já não passou da hora de ele ir embora.

Foram poucas as vezes que sofri censura dentro do local de trabalho. No St Mirren, onde fui técnico dos 32 aos 36 anos, eu tinha uma relação ingênua com a política e acabei me voltando contra o dono do clube. Assim, de certo modo, contribuí para alimentar suas críticas.

Em raras ocasiões achei as críticas desmoralizantes. Embora não lembre de ter sido vaiado pelos torcedores do Manchester United, recordo-me de um período particularmente difícil em 1989, quando passamos todo o mês de dezembro sem vencer um único jogo. Tínhamos perdido ou empatado dez de quinze partidas. Alguém estava com um cartaz no Stretford End que dizia: "TRÊS ANOS DE DESCULPAS, E CONTINUA UMA MERDA... TCHAUZINHO, FERGIE."

Acho que fiquei um pouco abalado, pois, no dia seguinte ao jogo, telefonei para meu irmão Martin — eu sabia que ele seria objetivo, faria uma análise justa e me daria sua opinião sincera sobre a situação. Ele disse: "Você só vai ter que arregaçar as mangas." Foi um sentimento reconfortante para mim. Anos mais tarde, a pessoa que havia feito o cartaz escreveu um livro intitulado *Ta Ra Fergie* [Tchauzinho, Fergie], e recebi um exemplar em casa. Mandei-o de volta ao editor. Entretanto, de modo geral, acho que eu lidava com as críticas muito bem. Sem dúvida em 2004 e 2005, quando não estávamos jogando muito bem, e alguns torcedores pegaram um pouco no meu pé — não me incomodei nem um

pouco.

Às vezes, é mais difícil deixar as críticas de lado quando estamos sob muita pressão, não temos dormido o suficiente e tudo está dando errado. Talvez tenha sido mais fácil para mim por ter crescido em Govan, que não era para os fracos. Era um bairro casca-grossa — física e emocionalmente. Não havia outra opção a não ser se defender dos perseguidores e brutamontes, e nós, garotos, brigávamos por tudo. Meu irmão, um primo nosso e eu brigávamos com os cinco irmãos da família Granger, que vivia na vizinhança, então desde muito cedo me acostumei à dor física, ao gosto de sangue na boca e aos hematomas.

Sempre achei útil colocar as críticas em perspectiva, e as lembranças da minha infância ajudavam. É fácil décadas depois romantizar aspectos da minha infância ou a minha carreira como jogador, porém as duas tiveram muitos momentos difíceis. Contudo, a dor física é uma coisa; a angústia mental e a pressão emocional são outras totalmente diferentes.

Já vi muitas pessoas sucumbirem à pressão emocional na carreira de jogador ou treinador. É óbvio que muitas vezes eu não tomava conhecimento de seus problemas pessoais, mas há pressões que são terríveis. O pior exemplo é o de Robert Enke, goleiro alemão com carreira internacional que se suicidou em 2009. Ele teve alguns anos difíceis, tendo jogado na Espanha antes de entrar num time da Bundesliga, o Hannover 96, e sua vida pessoal já tinha sido arrasada pela morte da filha ainda pequena. Depois da morte de Enke, sua esposa revelou que ele vinha lutando contra a depressão havia muitos anos. Por sorte, nunca tivemos de lidar com algo tão triste no período em que comandei o Manchester United.

Todo mundo tem seus medos; todos os jogadores de futebol querem integrar o time titular, e muitos se torturam quando sofrem lesões ou são dispensados, temendo que seus dias no esporte estejam contados. Muitos recorreram ao álcool e às apostas e acabaram sugados por um buraco negro de desespero.

Os técnicos, a maioria dos quais com contratos de curta duração, não estão imunes à pressão e sabem que a lâmina da guilhotina pode descer a qualquer momento. Ralf Rangnick, que treinou, entre outros, o Hannover 96 e o Schalke 04, Gérard Houllier, que trabalhou no Liverpool e no Lyon, e Johan Cruyff, depois do período que passou no Barcelona, abandonaram a carreira por causa do estresse. Pep Guardiola tirou um ano sabático do futebol após deixar o

Barcelona para recarregar as energias. Devemos nos perguntar se Kenny Dalglish, o grande jogador do Celtic e do Liverpool, onde depois se tornou técnico, algum dia se recuperou dos horrores que enfrentou após a tragédia do Estádio de Heysel, em 1985, em que 39 torcedores morreram, e a tragédia de Hillsborough, em 1989, que tirou 96 vidas. E, é claro, eu sempre tive que conviver com a lembrança da trágica morte de Jock Stein.

Quando se é uma pessoa pública, a imprensa cria outros problemas — especialmente para quem trabalha no ramo dos esportes. Ela incita a raiva dos torcedores frustrados. Depois que minha família e eu nos mudamos para Manchester, recebíamos tantos telefonemas nos insultando que precisamos mudar o número do telefone de casa diversas vezes.

Nos meus piores momentos no Manchester United, lembro-me de Cathy perguntar o que eu faria se fosse demitido. Eu respondia que nós simplesmente teríamos de voltar para a Escócia. É claro que eu ficaria arrasado se fosse demitido, mas sempre soube que conseguiria sustentar minha família e que ficar desempregado não seria o fim do mundo.

A imprensa com certeza tem parte da responsabilidade. Matt Busby me disse: “Nunca leio os jornais quando perdemos um jogo. Eles não vão escrever coisas boas sobre você. Não leia essas matérias de jeito nenhum.” Embora o conselho de Busby fizesse sentido, é impossível ignorar por completo o que acontece na mídia. Na Escócia, eu tinha o hábito de ler as análises das partidas nos jornais, mas depois que fui para o Manchester United raramente lia qualquer jornal. Entretanto, mesmo que eu não lesse os jornais ou assistisse aos programas esportivos na televisão, os amigos sempre perguntavam se eu ficara sabendo o que alguém dissera ou escrevera sobre mim, e o assessor de imprensa do clube sempre me passava um resumo sobre histórias ou boatos exaltados que tinham sido publicados. Entretanto, aprendi a lidar com isso e, durante os meus últimos dez anos como técnico, passei a me incomodar muito menos com as críticas da imprensa do que quando era mais jovem.

A melhor proteção contra os ataques vem daqueles cujas opiniões são realmente importantes para você. Os gritos de uma horda de demônios agressivos sempre desaparecem quando temos o apoio de umas poucas pessoas que respeitamos. No Aberdeen, se perdíamos uma partida, eu em geral tinha que encarar o presidente na sala da diretoria depois do jogo. Enquanto tomava sua

Coca-Cola — já que não bebia —, ele desabafava, me criticando por causa da escalação ou de um jogador específico. Todas as críticas que ele fazia ficavam naquela sala, e o mal-estar não costumava durar mais do que dez minutos. De qualquer maneira, fora da sala ele era de uma lealdade extremamente generosa. O fato de nunca ter proferido uma crítica sequer pelas minhas costas talvez tenha sido mais útil para mim do que toneladas de elogios ou um grande abraço.

No Manchester United, em particular nos primeiros anos, para mim era muito reconfortante saber que Bobby Charlton estava do meu lado. Nunca precisei me esforçar para cair nas graças dele, mas tinha sido Bobby quem aconselhara a diretoria a me contratar como técnico, e sempre achei que podia contar com ele. Nos períodos mais difíceis, ele muitas vezes me disse: “Você vai ficar bem. Está fazendo a coisa certa.” Nos meses que se seguiram à nossa derrota por 5 a 1 para o Manchester City, em setembro de 1989, me senti um pouco vulnerável, e o apoio de Bobby — principalmente durante esse período — contou muito. Além de sua opinião ter muito peso dentro do clube, algumas palavras bem escolhidas podiam servir de grande incentivo para mim. Todo líder precisa de um aliado assim.

TheFA.com
e·on
TheFA CUP
national express
XFM
MUTV

8

TRANSMITINDO A MENSAGEM

Falar

Como técnico, eu me comunicava com uma variedade de grupos, e cada um demandava tratamento especial: o dono, os auxiliares técnicos e outros funcionários do clube, os jogadores e os torcedores.

Ter uma linha de comunicação aberta e saudável com o chefe é essencial. Poucos de nós não têm um chefe. Talvez os fundadores de empresas bem-sucedidas tenham estruturado as coisas de tal forma que não haja ninguém que achem necessário agradar — além dos próprios demônios internos. Entretanto, o mesmo não se aplica ao restante de nós. Talvez eu fosse visto como "O Chefe" pelos jogadores, mas no futebol o verdadeiro chefe é o dono do clube, que pode contratar e demitir o técnico a seu bel-prazer.

Aprendi isso do modo doloroso no St Mirren, quando sempre discutia com o presidente, Willie Todd, dono de uma companhia de pintura e decoração que havia comprado o clube pouco depois da minha chegada. Ele não entendia muito de futebol, e contribuí para o seu aprendizado. Não demorou para ele achar que sabia muito sobre o esporte, e logo passamos a bater de frente. Foi uma experiência muito desagradável, e chegou a ponto de não nos falarmos mais. Analisando em retrospecto, só havia mesmo uma maneira de tudo terminar, e o prejudicado seria eu. E assim foi. Fui demitido. Os técnicos precisam encontrar uma forma de conversar com seus chefes, sejam quais forem suas diferenças de personalidade; do contrário, a relação está fadada a terminar mal.

No Aberdeen, eu estava determinado a não repetir o mesmo erro. A personalidade de Dick Donald, presidente do clube entre 1970 e 1993, era muito diferente da de Willie Todd, e para mim era mais fácil lidar com ele. Embora tenhamos nos tornado próximos, nossas conversas sempre tinham um tom formal. Eu o tratava como "sr. presidente" e ele sempre me chamou de "sr. Ferguson", uma demonstração de que eu entendia a diferença entre os nossos papéis. Era importante estabelecer tais limites, pois ele era uma presença

constante no clube, e nós conversávamos quase todos os dias. A outra relação fundamental que eu mantinha no Aberdeen era com Archie Knox, meu auxiliar técnico. Íamos a todos os lugares juntos — no trabalho durante o dia e, quando tínhamos tempo, socializando à noite com as nossas esposas. Quando fui para o Manchester United, em 1986, insisti que ele viesse comigo. Seu sobrenome poderia muito bem ser Ferguson, e, embora eu tenha entendido a sua decisão de deixar o Manchester United em 1991 para ajudar Walter Smith no Rangers, esse foi o fim de uma relação profissional maravilhosa.

Quando ingressei no Manchester United, estava com 44 anos, tinha experimentado o sucesso no Aberdeen (no qual havíamos ganhado dez títulos e cujos vários jogadores tinham atuado na seleção escocesa) e aprendido que manter uma relação saudável com o dono e o presidente do clube era vital. Uma ou duas vezes por semana, eu visitava Martin Edwards, dono e presidente do Manchester United, em seu escritório cheio de livros e troféus em Old Trafford. Nenhum assunto era tabu, e eu o mantinha informado sobre tudo o que vinha fazendo ou o que estivesse me preocupando. Nós concordávamos em relação à maioria das coisas, com exceção do meu salário.

Esse foi um período de grandes mudanças em Old Trafford e no futebol em geral. Na década de 1990, a combinação entre o grande aumento dos lucros advindos da cobertura televisiva e a decisão em 1995 do caso Bosman pelo Tribunal de Justiça da União Europeia, que suspendeu muitas restrições para transferência de atletas, beneficiou muito o lado comercial do clube. Depois da decisão de Martin de abrir o capital do Manchester United na Bolsa de Valores, em 1991, a natureza da sua propriedade foi alterada. As ações do clube passaram a não mais ficar concentradas nas mãos de um indivíduo, e foram distribuídas entre dezenas de gestores de fundos de investimentos e centenas de indivíduos. No que me concerne, isso significou que, fora a reunião geral anual do Manchester United, eu não tinha mais contato direto com todos os donos do clube, porém era essencial manter a comunicação mais próxima possível com Martin e a diretoria.

A outra mudança foi o aumento gradual da autoridade do CEO do clube, provocada pelo incremento das atividades comerciais do Manchester United. No ano 2000, isso resultou na nomeação de David Gill. David era o responsável por desenvolver e administrar as atividades comerciais do clube. Ao longo dos anos,

ele e eu nos tornamos praticamente irmãos.

Depois que os Glazer assumiram o controle do Manchester United, em 2005, a natureza da organização voltou a mudar. Ao contrário de Dick Donald, no Aberdeen, e Martin Edwards, no Manchester United, os Glazer não moravam perto do clube. Os dois moravam nos Estados Unidos, e seu principal contato era David Gill. Eu havia conversado com Malcolm Glazer depois que sua família comprara o clube, porém nunca o conheci pessoalmente. Os dois membros da família que eu via mais eram Joel e Avram — o máximo que posso dizer deles é que eram os torcedores de futebol mais entusiasmados da família. Contudo, era David quem mantinha os Glazer atualizados em relação à saúde do clube e transmitia meus pedidos de compras de jogadores ou de melhorias em nossas instalações de treinamento.

Depois do dono, o grupo mais importante com quem eu me comunicava era a equipe técnica. Era por intermédio dela que eu transmitia minhas ideias para os jogadores — fossem os integrantes do time principal ou os meninos das categorias de base. É difícil me lembrar de um dia em que eu não tenha falado com nenhum dos auxiliares técnicos. Mesmo nas raríssimas ocasiões em que ficava de cama por causa de algum problema de saúde, eu conversava com a equipe por telefone. Intuitivamente eu compreendia que, se houvesse uma quebra de comunicação com a minha equipe, se as instruções não fossem entendidas corretamente ou fossem distorcidas na hora de sua transmissão, isso levaria à confusão dentro de campo. Por isso, a primeira coisa que eu fazia todas as manhãs era conversar com a comissão técnica no centro de treinamento e estabelecer as prioridades para aquele dia.

Eu falava com os jogadores em um destes três cenários: durante os treinamentos, em dias de jogo e também em conversas particulares. Em algumas circunstâncias, sobretudo quando conversava com pessoas que eu não conhecia bem, era difícil saber se minha mensagem de fato estava sendo entendida, então desenvolvi o hábito de me imaginar no lugar do ouvinte. Pela minha experiência como jogador, sabia o que era ouvir a ladainha de um treinador, ainda mais na véspera de um jogo, quando os atletas só pensam em entrar logo no campo de treinamento para gastar um pouco de energia. Assim, eu sempre tentava fazer discursos curtos e impactantes para o time. Lembro-me de certa vez ter dito aos jogadores “Este deve ser o meu milésimo discurso para o time” e Brian McClair,

que jogou 471 partidas pelo Manchester United entre 1987 e 1998, saiu-se com esta: “Pois é, e eu dormi na metade deles.” Os treinadores muitas vezes tornam as coisas mais complicadas do que de fato são. A melhor maneira de garantir que as pessoas entendam o que você espera delas é ser claro e conciso, o que se tornou ainda mais importante à medida que o número de jogadores estrangeiros aumentou, já que alguns precisavam de legendas para entender o meu sotaque escocês. Tenho certeza de que alguns não conseguiam discernir se eu falava em inglês ou galês.

Eu me esforçava para mostrar aos atletas que, assim como eu não me sentia intimidado pelos adversários, eles também não deveriam se sentir. Tinha o cuidado de lembrá-los da necessidade de vencermos todas as batalhas individuais que acontecem durante uma partida. E, na maioria das vezes, pedia ao time que fosse decisivo no último terço do jogo. Ao fim do primeiro tempo, dizia aos jogadores o que vira até então, fazia observações sobre o adversário e tentava enfatizar tudo que fosse preciso. Adotei o hábito de nunca fazer lembretes para jogadores específicos. Isso só serve para plantar sementes de dúvida na cabeça, pois os leva a questionar se o técnico de fato confia neles. Seguindo o mesmo raciocínio, nunca achei que havia alguma utilidade em estar sempre berrando instruções para os jogadores durante a partida. Se você precisa recorrer a isso, é porque não preparou ou comunicou seu plano corretamente, ou então porque não confia nos jogadores para fazerem o que devem fazer. Cada falha reflete mais a incapacidade do técnico do que a dos jogadores.

Bill Shankly, técnico de longa data do Liverpool que, como eu, veio da Escócia, tinha a reputação de sempre ir direto ao ponto. Muitas vezes tentei alcançar a mesma eficácia de uma das frases favoritas de Bill: “Se pegamos a bola, por que não a tocamos entre nós? É um pouco mais difícil fazer isso quando o outro time está com ela.” A maioria das instruções que eu passava eram curtas. Elas não eram mais complexas do que “Fiquem com a bola” ou “Não os deixem marcar um gol”.

Uma mensagem que parece ter sido bem entendida (a julgar pelo número de jogadores que aparentemente se lembraram dela) foram as palavras que usei no intervalo da final da Liga dos Campeões de 1999, quando perdíamos por 1 a 0 para o Bayern de Munique. Eu disse: “Quando a taça for apresentada, lembrem-se de que vocês não poderão sequer tocá-la se perderem — vão passar por ela

com suas medalhas de perdedores, sabendo que alguém bem atrás de vocês vai levantá-la.”

Com os jogadores, a forma de transmitir a mensagem podia ter um grande impacto. Embora eu tivesse a reputação de às vezes explodir com os jogadores, acho que raramente perdia o controle (sobretudo nos últimos anos) em jogos cruciais nos quais estávamos perdendo feio. Nesses momentos, era essencial permanecer calmo e ser muito preciso ao dar feedback. De vez em quando, Mick Phelan me dizia que era hora de ralhar um pouco com cada um, em particular os novos jogadores. Entretanto, explosões de raiva perdiam o efeito muito rápido. No intervalo, quando estávamos ganhando por um ou dois gols, eu costumava elevar a voz ao passar as minhas instruções para garantir que os atletas não perdessem a concentração e se acomodassem. Eu também queria acumular o máximo possível de gols para o caso de a temporada ter de ser decidida pelo saldo. Em contrapartida, o silêncio podia ser uma forma de comunicação tão eficiente quanto qualquer outra. De vez em quando, depois de um resultado ruim, eu concluía o que precisava dizer aos jogadores, sentava no banco e não falava mais nada. O silêncio com certeza era mais eficaz do que qualquer coisa que eu pudesse dizer.

Não importa se o público é uma pessoa ou são 75 mil: você precisa organizar os pensamentos, saber o que quer enfatizar e simplesmente dizer. Em reuniões com o time, é importante manter contato visual e olhar diretamente para os jogadores, pois isso acrescenta intensidade à mensagem — embora evitasse encarar aqueles que pareciam ficar intimidados com o meu olhar. Alguns treinadores entram no vestiário no intervalo com várias anotações. Quando conversam com os jogadores, usam as anotações como guia. Não consigo enxergar como essa maneira de se comunicar pode ser eficaz. Se está seguro em relação ao assunto e o domina, você não precisa de anotações. Nenhum jogador vai acreditar que alguém domina seu material, ou que é uma autoridade em determinado assunto, se a pessoa precisa sempre recorrer a anotações. Eu confiava na minha memória e no meu próprio julgamento, e desse modo, quando falava com os atletas, conseguia manter o contato visual. Tenho certeza de que eu cometia erros de vez em quando. Podia esquecer um desvio ou uma falta, mas, no geral, esses detalhes não têm importância. É a mensagem, o domínio da mensagem e a segurança na sua transmissão que causam o impacto. Cada um

tem seu estilo, mas usar anotações quando se quer motivar as pessoas não é o meu.

Quando queria mandar uma mensagem em particular, eu chamava o jogador à minha sala no centro de treinamento de Carrington. Havia um telefone no vestiário para o qual ligava a fim de convidar o atleta a ir ao escritório no andar de cima. Tenho certeza de que, quando o telefone tocava, alguns jogadores achavam que estavam sendo intimados à sala do diretor para enfrentar a palmatória. Alguns estavam certos.

Apesar de sempre ter dado grande importância tanto à forma física quanto à mental, nunca cometi a imprudência de dizer a um jogador "Você parece cansado", mesmo que achasse isso. Eu sabia que, se proferisse tal frase, ele se sentiria cansado na hora. Em vez disso, eu dizia: "Você é muito forte. Ninguém nunca vai conseguir acompanhar seu ritmo." Antes de uma partida, especialmente se fosse em Old Trafford, eu enfatizava o tamanho do nosso campo, o que era algo intimidante para a maioria dos adversários, e a necessidade de manter a dinâmica, o ritmo e a velocidade elevados. Eu queria incutir na mente deles que nos últimos quinze minutos de jogo o adversário já estaria acabado.

Eu costumava ficar acordado na cama pensando em novos temas para abordar com os jogadores, pois nunca quis que achassem que eu faria o mesmo sermão da semana anterior. Certa ocasião, depois de eu ter assistido pela primeira vez a um concerto de música clássica com Carlos Queiroz em Manchester, conversei com os jogadores sobre tal experiência. Eles devem ter achado que eu havia enlouquecido, mas eu estava tentando explicar como o maestro do concerto — que teve a participação de Andrea Bocelli — tentava obter de sua orquestra as mesmas coisas que eu procurava no Manchester United: controle, harmonia, dinâmica, sincronia, ritmo. Sabia que os jogadores jamais tinham ouvido essa história, pois ela era nova, e estava certo de que alguns jogadores não entenderam a mensagem. Havia certas histórias sobre trabalho em equipe que certamente Ryan Giggs e Paul Scholes achavam ter ouvido dezenas de vezes, como a minha história da migração dos gansos do Canadá, que conseguem voar milhares de quilômetros porque trabalham em equipe. Os pássaros se revezam cortando o ar na frente da revoada e, lá atrás, se um se machuca, dois pássaros deixam o grupo para cuidar dele. Eu não lhes pedia que voassem milhares de

quilômetros, mas apenas que jogassem 38 partidas de futebol.

Certificar-se de que os jogadores entendessem as circunstâncias em que se encontravam era muito importante. Como todos nós, eles são seres humanos frágeis, e é fácil interpretarem errado as mensagens. Se eu pretendia não escalar um jogador para uma partida, sempre tentava encontrar um modo de explicar o motivo. Eles ficavam preocupados, achando que haviam caído no meu conceito ou que eu estava pensando em substituí-los. Por isso, tentava dispensá-los com cuidado e transmitindo segurança. Às vezes, queria poupá-los para um jogo mais importante. Eu explicava o quadro geral: a campanha era mais importante do que o jogo e precisávamos traçar uma estratégia para vencer todas as partidas. Nos jogos europeus cruciais, para os quais viajávamos com um grupo de 24 atletas, eu precisava explicar as coisas aos treze não incluídos no time titular. Tentava fazer com que se sentissem parte do grupo e achassem que seria o grupo — e não o time titular de um jogo específico — que no fim das contas venceria a Premier League ou um campeonato.

Era fácil conversar com os auxiliares técnicos ou os jogadores em grupos pequenos; porém, era diferente falar para multidões. À medida que conquistamos o sucesso, mais pessoas tendem a demonstrar interesse pelo que temos a dizer. Ao me tornar técnico, nunca imaginei que um dia falaria diante de uma multidão de 75 mil pessoas, sem contar os milhões de espectadores que me acompanhavam pela televisão — o que aconteceu depois do meu último jogo em Old Trafford.

Inúmeras pessoas já me contaram que morrem de medo de falar em público. Por alguma razão, isso nunca me incomodou. Mesmo na infância, estava sempre ocupado organizando grupos, e desde então me acostumei a uma ou outra forma de falar em público, mesmo não tendo a pretensão de ser capaz de proferir um discurso *à la* Churchill ou à altura do Discurso de Gettysburg, de Lincoln. Na adolescência, fui representante sindical por um tempo e, mais tarde, quando administrei meus dois pubs, muitas vezes precisei dizer algo a todos os fregueses. Nenhum desses cenários requeria grande talento em oratória, mas acho que as duas experiências me ajudaram a nunca sentir aquele frio na barriga que aflige muitas pessoas diante da expectativa de falar em público.

Sempre fiquei admirado ao ver como o domínio da linguagem de alguns oradores talentosos permite que transmitam suas ideias de forma impactante. Na

Escócia, nas décadas de 1960 e 1970, todo mundo prestava atenção em Jimmy Reid, líder sindical e uma das principais forças por trás do Partido Comunista da Grã-Bretanha. Para o bem ou para o mal, ele sabia como prender a atenção de uma multidão. Foi um dos últimos grandes oradores de plataformas políticas — fosse nos estaleiros de Clydebank ou em ambientes menos turbulentos. Discursei no velório dele, em 2010, na Govan Old Parish Church, e me lembro de ter dito que, enquanto a minha educação se limitava ao futebol, a de Jimmy se desenvolvera na biblioteca de Govan. As palavras simplesmente pareciam fluir dele. O discurso proferido por ele ao assumir a reitoria da Universidade de Glasgow em 1971, no qual implorou aos estudantes que rejeitassem a competitividade exagerada, foi reproduzido na íntegra no *The New York Times*, que o descreveu como o melhor discurso já proferido desde o Discurso de Gettysburg.

Quando Nelson Mandela discursou no jantar do prêmio Laureus do Esporte em Mônaco, em 2000, o silêncio era sepulcral. Ele não falou por muito tempo, mas suas observações me deixaram arrepiado. Tamanha força; tamanha presença. Meu amigo Hugh McIlvanney não é político, porém provavelmente é o melhor jornalista esportivo que já conheci, e seu domínio da linguagem é fantástico. Eu poderia passar o dia inteiro ouvindo-o, porque ele fala em parágrafos completos.

Não finjo ter o mesmo domínio da linguagem que Reid, Mandela ou McIlvanney; mas, como técnico de futebol, já falei em público inúmeras vezes — algumas delas em um estádio lotado. Falar para públicos menores é uma boa maneira de praticar discursos destinados a públicos maiores. Os princípios são os mesmos. Você precisa saber o que quer dizer, precisa ter em mente como vai comunicar a mensagem e deve prender a atenção do público. Se alguém acredita em algo, é capaz de encontrar as palavras para expressá-lo. Nunca fui do tipo que faz discursos lendo e repetindo um texto palavra por palavra, também nunca usei teleprompter. Para mim, sempre foi mais importante planejar o que quero dizer, ter um guia mental dos pontos que desejo enfatizar e então manter uma sequência lógica de pensamentos. Sinto-me muito à vontade improvisando, em particular quando o assunto é relacionado a futebol. Esse método costuma funcionar, mas também já me deixou em apuros.

Em 1974, após quatro meses no comando do East Stirlingshire, tornei-me

técnico do St Mirren, onde também me guiei pelos meus instintos. Ninguém havia me ensinado a falar em público ou me dado dicas de relações públicas. Assim, eu fazia o que julgava apropriado. O St Mirren era um clube localizado em Paisley, cidade que fora muito afetada pelo fechamento da fábrica de algodão e por uma recessão na indústria automobilística. Além disso, Paisley vivia à sombra de Glasgow, localizada a apenas quinze quilômetros, e todo fim de semana ônibus cheios de homens saíam da cidade para assistir ao Celtic ou ao Rangers. A cidade inteira sofria de um grande complexo de inferioridade, e eu estava determinado a animar as pessoas e convencê-las de que o seu clube de futebol tinha um futuro brilhante. Decidi que um discurso poderia resolver o problema.

O público do St Mirren era pouco maior do que um coral de igreja. Assim, houve um fim de semana em que recorri à força bruta na comunicação. O eletricista do clube fixou um alto-falante em cima de uma van, e, como um político pedindo votos, percorri Paisley com o microfone na mão implorando às pessoas que aparecessem para torcer pelo seu time. Paramos no centro da cidade, onde exaltei as virtudes do time. Funcionou, e o público nos jogos foi aumentando.

Também pratiquei a oratória quando assumi o cargo de técnico na Escócia, mas o nível de atividade — e de julgamento — aumentou quando fui para o sul. O Manchester United oferecia jantares beneficentes na primeira segunda-feira de cada mês, e eu às vezes discursava nesses eventos. O meu primeiro discurso foi um fiasco. Tentei fazer uma piada sobre a Inglaterra e a Escócia, mas ninguém entendeu. Eu esperava algumas risadas, porém a resposta foi um silêncio absoluto. Fazer piada com qualquer nível de segurança é muito difícil, e entendo por que os comediantes vão a clubes pequenos testar suas apresentações antes de aparecerem em grandes eventos ou na televisão.

Se por um lado é essencial manter contato visual quando falamos para um grupo pequeno, por outro, sempre achei desconcertante cruzar com o olhar de alguém ao falar diante de uma sala grande. Eu tendia a olhar em direção à plateia, pois sabia que olhar para anotações ou para o púlpito é uma forma de perder a atenção da audiência. No entanto, nunca olhei para alguém específico. Em vez disso, escolhia um ponto no fundo da sala logo acima da cabeça das pessoas.

É fácil cair do cavalo quando se olha diretamente para alguém numa multidão. Eric Harrison, antigo treinador do time júnior do Manchester United entre 1981 e 1998, descobriu os perigos disso em 1992. Ele havia me pedido alguns conselhos sobre como falar em público, e eu lhe disse que olhasse para a parede nos fundos da sala e movimentasse a cabeça enquanto falava, a fim de que toda a plateia se sentisse incluída. Em vez disso, ele cometeu o erro fatal de olhar nos olhos de um dos espectadores, o que não é uma jogada inteligente — ainda mais porque Eric estava discursando em Liverpool para uma plateia de torcedores do Liverpool e do Everton. Ele voltou para Manchester com o rabo entre as pernas, pois a pessoa que selecionara na multidão havia feito duas coisas: primeiro, fizera o gesto de cortar a garganta com o dedo e, como isso não intimidou Eric, começou a acenar um lenço branco, que no futebol significa um profundo descontentamento com a performance de alguém. A jogada deu certo, e Eric precisou se sentar, bastante abalado.

Quando *Sir* Matt Busby morreu, em 1994, pediram-me que fizesse um discurso durante a cerimônia religiosa na igreja de Our Lady and St. John em Charlton-cum-Hardy, perto de Manchester. Foi um grande evento, e milhares de torcedores do Manchester United fizeram fila no cortejo. A igreja estava abarrotada. Discursei com a ajuda de anotações, o que não costumo fazer, e fui arrasado pela minha pior crítica: Cathy, minha mulher. Ela disse: “Você foi péssimo. Eu lhe disse para não usar anotações. Você é horrível quando lê anotações.”

Falar sem anotações não é para os fracos, e houve ocasiões em que isso foi minha ruína. Fiz uma palestra no Goldman Sachs em Londres alguns anos atrás e achei que tinha me saído bem. Contudo, meu filho Mark me reprovou, argumentando que fiquei pulando de um ponto para outro e não segui uma estrutura. Descobri que, com ou sem anotações, há sempre alguém pronto para criticá-lo — o que suponho ser um dos riscos de abrirmos a boca para falar em público.

Escrever

Só havia duas formas de me comunicar com a imensa comunidade de torcedores: por meio da imprensa ou das notas nos programas das partidas. Às vezes, surgia a oportunidade em um jantar ou evento especial de transmitir uma mensagem para aqueles que compravam os ingressos para a temporada inteira ou os apoiadores, mas esses formatos não permitem a comunicação com 75 mil pessoas, fora os milhões de torcedores espalhados pelo mundo. A comunicação por meio dos jornais ou de programas de televisão envolve uma série de riscos. Os editores e as emissoras de televisão têm seus próprios interesses, então é muito fácil uma mensagem ser distorcida ou tirada de contexto. Entretanto, eu sabia que podia contar com o programa de uma partida para transmitir mensagens para aqueles que vinham nos ver em Old Trafford.

No St Mirren, Stan Park, jornalista local do *Paisley Daily Express*, ia ao clube uma vez por semana, e eu podia lhe dizer o que queria transmitir. Ele redigia minhas notas para o programa, mas eu sempre as revisava antes de serem impressas a fim de me certificar de que Stan havia apreendido todas as nuances pretendidas. Tal rotina parecia dar certo, então a adotei também no Aberdeen, onde às vezes usava as notas dos programas para exortar os torcedores a se manifestarem mais. Corria a piada — que considero um pouco exagerada — de que a multidão em Pittodrie às vezes fazia mais barulho abrindo os papéis das balas do que torcendo pelo time.

No Manchester United, eu trabalhava com David Meek, repórter do *Manchester Evening News*. Logo no início do meu exercício, tentei transmitir a ideia de possibilidade no Manchester United, pois, quando cheguei, encontrei um tremendo ressentimento, não só por causa do desempenho que havia levado o time ao penúltimo lugar na Division One, a antiga primeira divisão do futebol inglês, mas também em relação aos donos do clube.

Eu usava as notas do programa como meio de, pelo menos em alguns pontos, demonstrar solidariedade aos torcedores. Por exemplo, eu achava que os ingressos estavam um pouco caros demais e havia expressado tal opinião para Martin Edwards e toda a diretoria. Também tentei injetar um senso de

intimidade, de modo que as notas não abordavam apenas o desempenho numa partida ou uma contratação recente, mas também o lado mais sensível do clube. Em certas ocasiões, exaltava um ex-jogador que tivesse falecido ou amigos como Douglas Smith, fundador e gerente de um dos meus primeiros clubes, o Drumchapel Amateurs, ou Sean Fallon, auxiliar técnico do Celtic. As pessoas não querem ler o óbvio. Elas querem ler algo diferente e tomar conhecimento de coisas inesperadas.

Foi durante meu tempo no Aberdeen que publiquei meu primeiro livro, *A Light in the North*. Usei-o como uma forma de complementar minha renda, porém ele é mais uma descrição detalhada do tempo que passei no clube e foi escrito logo depois da nossa conquista do Campeonato Escocês de 1985. O primeiro livro ao qual dei realmente atenção foi *Managing My Life*, publicado em 1999, depois que o Manchester United ganhou a Tríplice Coroa. O livro contou com a colaboração de Hugh McIlvanney, e o achei uma experiência catártica. Foi um período movimentado da minha vida, em que me vi anotando pensamentos e lembranças no meu tempo livre. No fim, entreguei a Hugh duzentas mil palavras em anotações, reunidas em todo tipo de folhas de papel. Ele as organizou e as estruturou em prosa, mas tive um grande prazer — bem como extraí grande consolo — em contar os anos da minha infância e transmitir o clima da era em que cresci.

Os meus textos mais significativos provavelmente foram os mais curtos — anotações ou cartas em resposta às correspondências que costumavam se amontoar no escritório. É preciso lembrar que a maior parte da minha carreira como técnico se deu antes da era do e-mail e das mensagens de texto. Assim, uma resposta pessoal assumia a forma de cartões ou cartas. Como líder do Manchester United, eu achava ser minha responsabilidade, dependendo da ocasião, enviar condolências ou mensagens parabenizando ou simplesmente agradecendo às pessoas pelas sugestões que me mandavam. E todo ano envio cerca de dois mil cartões de Natal. Alguns podem questionar: por que não doar esse dinheiro à caridade? É uma pergunta válida, mas mando esses cartões para que as pessoas saibam que me lembrei delas. E é pela mesma razão que também gosto de receber cartões de Natal.

Responder

Não há muitas áreas em que eu diria ter sofrido mais pressão do que outros líderes, com a exceção de tratar com a imprensa. Hoje em dia, provavelmente só os mandatários dos maiores países do mundo precisam encarar mais microfones e câmeras do que os técnicos dos melhores times de futebol da Europa. É engraçado como os políticos, em particular quando estão concorrendo a um cargo, ficam desesperados em ter cobertura da imprensa. Houve muitas vezes que almejei o oposto e desejei que os repórteres me deixassem em paz para me concentrar no meu trabalho. Quando o Manchester United vencia, saíamos no caderno de esportes dos jornais. Quando perdíamos, estampávamos as primeiras páginas.

Uma coisa era lidar com a imprensa na Escócia. Em 1974 no East Stirlingshire, tudo que eu tinha que fazer era conversar com um jovem repórter do *Falkirk Herald*, que tinha uma circulação de cerca de quarenta mil exemplares. O estádio em Aberdeen nem sequer tinha uma sala reservada à imprensa. Eu costumava dar as entrevistas pós-jogo no saguão de entrada do estádio Pittodrie.

Já o Manchester United era outra coisa, pois atraía repórteres de jornais, da televisão e do rádio locais e nacionais e — na última década — a comunidade crescente de blogueiros que aparecem para entrevistas regulares no clube, ou centenas de jornalistas estrangeiros que apareciam antes dos jogos mais importantes e cujas reportagens eram quase que instantaneamente transmitidas para dezenas de milhões de pessoas do mundo inteiro. Em Old Trafford, eles têm câmeras, microfones e gravadores no túnel dos jogadores, alguns dos quais atendem à demanda de conteúdo do site, do canal de televisão, da estação de rádio, da revista e dos programas das partidas do próprio clube. Após um jogo de rotina, eu dava três ou quatro entrevistas para a televisão.

Nos meus últimos anos no Manchester United, um comentário feito durante uma coletiva de imprensa — ou mesmo um vídeo gravado sorrateiramente com a câmera de um celular durante um momento particular — era logo transmitido para jornais e revistas, no *Sky Sports News*, em inúmeros blogs e através do

número cada vez maior de aplicativos. Eis apenas um exemplo de como o mundo devora o futebol: o infame chute de “kung fu” de Éric Cantona no jogo contra o Crystal Palace em 1995 já teve mais de dois milhões de visualizações no YouTube. Tudo isso para um evento ocorrido vinte anos atrás — antes mesmo de muitos dos torcedores de hoje terem nascido! — e dez anos antes de o YouTube ter sido fundado.

Desde muito cedo, entendi que a imprensa gira em torno do que é popular e do que vende jornais ou aumenta a audiência dos canais de televisão, mesmo que aquilo que é publicado nem sempre esteja muito próximo da realidade. É mais fácil atrair mais leitores e telespectadores quando se escreve ou fala sobre determinados temas. A imprensa não investirá muito tempo em noticiar sobre um metalúrgico que perdeu o emprego ou um cara simples de um call center demitido por causa da recessão. Tais assuntos não importam para o público em geral. O futebol importa.

Quando entrei no Rangers, o técnico, Scot Symon, não tinha tempo para a imprensa. Ele se recusava a falar com ela. Certa vez, o Rangers tinha uma partida eliminatória contra o Sparta Rotterdam pela Taça dos Campeões Europeus, quando uma neblina densa deixou o campo com pouca visibilidade. Um jornalista telefonou para Scot perguntando se a partida seria realizada, ao que Scot respondeu: “Sem comentários.” Imagine se déssemos uma resposta como essa hoje.

Ron Atkinson, meu antecessor imediato no Manchester United, tinha outra abordagem. Acho que ele falava com a imprensa todos os dias da semana — e provavelmente todos os dias do ano, pois aposto que atendia telefonemas aos domingos. Ron também permitia que a imprensa se aproximasse dos jogadores enquanto treinavam. Ele é um cara grandão, extrovertido, e gostava da interação com a imprensa. Contudo, seu estilo não era para mim. Eu ficaria sem assunto se tivesse que falar com a imprensa todos os dias. Talvez dissesse algo sobre o clima ou sobre o vinho que havia bebido na noite anterior, mas em pouco tempo teria esgotado meu repertório inédito — ao menos no que diz respeito ao Manchester United. Também havia um problema maior: eu não queria a imprensa me perturbando todos os dias, pedindo que eu respondesse a todo tipo de perguntas malucas só para me levar a soltar algo interessante que pudessem usar para criar uma história onde não havia nenhuma. Eliminei imediatamente

todas as entrevistas diárias, limitando meus encontros com a imprensa à véspera dos jogos e logo depois das partidas. No fim das contas, essas sessões se tornaram um desperdício de tempo, já que os jornalistas mais proeminentes passaram a não comparecer, procurando, em vez disso, os jogadores. Após um jogo em Tottenham no início dos anos 2000, entrei na coletiva de imprensa e todos os principais jornalistas estavam no túnel, tentando falar com os jogadores. Encontrei só uns grupinhos de jovens repórteres de agências de notícias. Tempo jogado fora.

Encontros com a imprensa podem se dar de várias maneiras e requerem controle. É fácil ter controle absoluto quando se emite uma nota para a imprensa ou um vídeo gravado, quando podemos editar cada palavra e quadro. É muito mais difícil manter o controle durante uma coletiva de imprensa, ou se você é pego numa emboscada no aeroporto, quando todo mundo está procurando qualquer brecha em sua armadura. A imprensa está sempre em busca do menor deslize. Os jornalistas esperam qualquer vacilo verbal, enquanto os fotógrafos são como caçadores, prontos para capturar o momento em que você franze os lábios ou faz careta.

As autoridades da Coreia do Norte e de Cuba podem estar no controle da sua imprensa, mas é ilusão achar que qualquer um na Inglaterra possa fazer o mesmo.

Jock Stein, técnico do Celtic e da Escócia, tinha sua própria técnica. Ele parecia saber tudo sobre os jornalistas que cobriam o Celtic. Sabia quem tinha problemas com álcool ou quem exagerava nas apostas. Conhecia todos os seus defeitos e fraquezas. Compreendia quem eram, e eles sabiam disso. Tenho certeza de que muitos pensavam duas vezes antes de escrever qualquer coisa que pudesse constranger Jock.

Ainda que eu tenha me tornado amigo de alguns dos repórteres que cobriam o Manchester United — Glenn Gibbons, Bob Cass e Hugh McIlvanney — e passado a confiar em alguns deles, nunca tive uma relação tão fácil com a imprensa como a desenvolvida por Jock. Eles muitas vezes me tiravam do sério, e eu explodia com um ou outro em reação a algo que tinham escrito. Os repórteres em geral culpavam os editores, mas, quando se é vítima de um relato distorcido, isso não importa. Eu sempre queria me comunicar com a imprensa nos meus próprios termos, além de controlar o máximo possível as mensagens

que queríamos disseminar. Isso envolvia responder a perguntas ou, para ser mais preciso, não responder. Se os repórteres me enchessem de perguntas sobre lesões ou a escalação para o próximo jogo, ou eu mudava de assunto, ou, dependendo do meu humor, respondia que não era da conta deles. Os jornalistas não comandavam as coletivas de imprensa. Eu que comandava.

É importante lembrar que os repórteres nem sempre fazem suas próprias perguntas. Com frequência, eles levantam questões sugeridas por outras pessoas. Jornalistas que cobrem futebol têm fortes ligações com muitos dos agentes mais importantes e recorrem a eles em busca de informações que os agentes ouviram dos jogadores que representam. Portanto, quando um agente quer provocar um leilão por seus clientes, é fácil plantar uma pergunta em uma coletiva de imprensa por meio de um repórter amigo, questionando se nós estamos interessados em um jogador específico.

Quando jornalistas ou organizações de mídia abusavam do seu poder, eu os cortava. Havia sempre outros querendo o seu lugar. Após uma série de conflitos com a BBC, passei sete anos me recusando a falar com seus jornalistas ou a aparecer em quaisquer de seus programas de rádio ou televisão. Alguns repórteres me deixavam furioso. Ao longo dos anos, devo ter banido mais de vinte jornalistas que inventavam histórias. Eu não aceitava isso: eu lhes dava a chance de corrigir as informações dadas; caso se recusassem a fazê-lo, eu me recusava a lhes dar acesso. Apesar de termos nos tornado amigos, e ele no fim ter ganhado minha confiança, bani inúmeras vezes Glenn Gibbons, jornalista escocês que havia crescido na mesma área de Glasgow em que meu pai crescera. Glenn sempre tentava manipular o meu lado mais sensível dizendo: “O que seu pai pensaria de você banindo um garoto de Cowcaddens?” Algumas vezes eu me irritava com o MUTV, canal de futebol do Manchester United, e havia ocasiões em que eu simplesmente precisava de um descanso e passava uma ou duas semanas sem dar entrevistas para eles.

É difícil controlar as emoções, ainda mais quando se está passando por um período duro ou quando um jogador comete alguma estupidez que envergonha o time. Sempre tentei estar consciente do fato de que os jornalistas e fotógrafos prestavam tanta atenção à minha linguagem corporal quanto às minhas palavras. Paul Doherty, o diretor esportivo da Granada Television, falou-me para sempre esfregar o rosto antes de uma coletiva de imprensa para parecer alegre e

animado, e não aparentar tensão. Ele havia me dito que eu demonstrava muita preocupação durante as coletivas e me deu as seguintes instruções: “Entre lá impassível, sem nenhuma expressão no rosto. Se for imperturbável, você vai acabar com eles. Eles estão atrás de uma fraqueza.” Levei o conselho ao pé da letra e, antes de entrar em qualquer coletiva de imprensa, sempre esfregava o rosto. Entretanto, permanecer imperturbável é algo muito mais fácil de dizer do que de fazer, e me lembro de ter ficado maravilhado com o ex-presidente americano George W. Bush por conseguir manter o rosto completamente sereno ao ser informado sobre os ataques do 11 de Setembro numa sala de aula cheia de crianças e jornalistas de Washington. Não acho que teria conseguido tal proeza. Por mais que me esforçasse, minhas emoções e a minha linguagem corporal mudavam de acordo com as circunstâncias. Se as coisas tivessem corrido mal, era difícil não ficar carrancudo ou pressionar os lábios. Em contrapartida, quando havíamos acabado de arrasar com um adversário, era importante não parecer confiante demais ou arrogante. Entretanto, eu sempre soube que um ar de confiança era algo muito positivo para quem mais importava: os jogadores. Também me lembro de outro conselho que recebi de Paul Doherty: “Você precisa sair ileso de toda coletiva de imprensa.”

De vez em quando, eu ficava tão irritado que preferia não encarar a imprensa por medo de dizer algo sobre o juiz ou os bandeirinhas que pudesse me trazer problemas com as autoridades. Quando o Manchester United perdeu o jogo de volta das oitavas de final da Liga dos Campeões contra o Real Madrid, em março de 2013, devido à bizarra decisão do juiz, Cüneyt Çakir, de punir Nani com um cartão vermelho por uma falta que ele nem sequer tinha visto, fiquei furioso. Eu sabia que os jornalistas que me esperavam na sala de imprensa seriam como cem toureiros com capas vermelhas e não arriscaria enfrentar cada um deles. Em vez disso, mandei Mick Phelan para discutir a análise ridícula do juiz. Sabia que naquela noite em particular quebraria minha regra e cometeria o erro básico de responder de fato às perguntas deles.

Acho que tive sorte por não ter precisado lidar com as mídias sociais durante a maior parte da minha carreira. A legião de torcedores que seguem o Manchester United no Twitter, no Facebook e no Instagram é muito maior do que o número de torcedores que acompanham o clube pelo *The Sun* ou o *Daily Mirror*. Acredito que os técnicos mais jovens poderão até aos poucos começar a

deixar de lado os jornais importantes, ignorar as grandes coletivas de imprensa formais para se comunicar diretamente com os torcedores. Dizem que é preciso ser casca-grossa para lidar com alguns insultos no Twitter, mas — ainda que possam vir de muitos lugares — nem o linguajar mais chulo é pior do que aquilo que um treinador aguenta dos jornais e dos comentaristas da televisão. Pelo menos as redes sociais oferecem uma plataforma na qual se pode exercer um controle preciso da mensagem que se quer transmitir, bem como um veículo para responder a perguntas, mesmo que elas às vezes provoquem efeitos colaterais inesperados. Não importa quão selvagem seja o tratamento na imprensa e a quantas perguntas eu não tenha respondido, eu provavelmente era mais duro comigo mesmo depois que perdíamos uma partida do que qualquer jornalista. Uma derrota me afetava mais do que a qualquer outra pessoa. Os jornalistas podiam entregar sua coluna e ir para o pub. Eu precisava entender por que havíamos perdido e começar a tomar providências para solucionar o problema.

Quando me aposentei, me peguei observando o modo como outros treinadores lidam com as coletivas de imprensa. Adoro fazer isso, porque fico procurando algo em que possa ajudá-los. De vez em quando, telefono para dar alguns conselhos a um ou outro. Na última temporada, quando o Leicester City estava preso na lanterna da Premier League, telefonei para o técnico do clube, Nigel Pearson, e lhe disse que ele parecia tranquilo e confiante demais. Disse que ele precisava demonstrar certa preocupação sem parecer vulnerável. Por outro lado, quando conversei com Sean Dyche, técnico do Burnley, que também teve uma temporada dura, tentei tranquilizá-lo. Sean, que sempre gostou de brincar um pouco com os jornalistas, reiterou como seu time vinha trabalhando duro e — embora em nenhum momento tenha ignorado a colocação do Burnley na tabela — conseguiu transmitir confiança. Na última temporada, também decidi oferecer por conta própria alguns conselhos a Alan Pardew antes de ele deixar o Newcastle para ser o técnico do Crystal Palace. Perguntei: “O que aconteceu com você? Você não discute mais com ninguém. Você desistiu. Entregou-se. Se quiser manter seu emprego, comece a ser Alan Pardew.” Ele me telefonou duas semanas depois e disse: “Obrigado.” Ele não precisava agradecer. Sei como esse trabalho é difícil. Fico sempre feliz quando posso ajudar um colega.

9

LIDERANDO, NÃO ADMINISTRANDO

Donos

A autoridade e o exercício do controle dependem da confiança de quem os determina. Nenhum líder terá a mínima chance se aqueles que deveria comandar sentirem que o seu domínio da posição é tênue. No futebol, quem determina tal autoridade são os donos do clube. Se forem inequívocos em relação à sua confiança no técnico — e ao apoio —, eles tornarão seu trabalho muito mais fácil. Quando me candidatei ao meu primeiro emprego como treinador, o de meio período no East Stirlingshire, estava tão ansioso para começar que não prestei atenção à condição do clube ou às personalidades que controlavam as finanças. Com o passar dos anos, logo me dei conta da importância de entender a pessoa, ou pessoas, a quem precisamos nos reportar e prestar contas.

A maioria de nós não dá importância à personalidade do nosso empregador, ou chefe, ou à atmosfera ou tom que ele cultiva dentro da organização. Isso é muito importante no futebol, que está cheio de maus proprietários de time. São incontáveis os benefícios de um longo e estável exercício de um dono preparado para fazer os investimentos necessários a fim de criar uma organização vigorosa. Estamos falando de uma base inestimável para administradores de qualquer área. Já li muito sobre Warren Buffett e a Berkshire Hathaway e imagino que as pessoas que lideram várias companhias pensam muito mais em prosperidade de longo prazo do que o CEO de uma companhia de capital aberto, preocupado com o que os gestores dos fundos de investimentos farão com ele se os lucros do próximo trimestre forem decepcionantes. Quando se tem proprietários ou acionistas que só pensam em resultados de curto prazo, cria-se um ciclo interminável de sofrimento para todos. Isso se aplica especialmente ao futebol.

Os técnicos de futebol deveriam buscar sua própria versão adaptada de Warren Buffett — alguém que se preocupa com o longo prazo, que esteja disposto a lhes dar o dinheiro necessário para melhorar o time, que não interfira no treinamento diário, que esteja disponível quando for preciso e que entenda

que seu trabalho se limita a tomar duas decisões: a primeira é substituir o técnico ou o CEO; a segunda é vender o clube. Infelizmente, é quase impossível encontrar esse tipo de pessoa no futebol, e o problema parece apenas ter aumentado depois que a propriedade dos clubes foi gradualmente transferida, nos últimos cinquenta anos, das mãos de empresários locais para as de oligarcas estrangeiros, xeiques e gerentes de fundos hedge ávidos por sua fatia da cota de televisão que hoje inunda a Premier League.

De sua parte, os donos de clubes precisam entender que o futebol é diferente dos negócios que estão acostumados a gerir e nos quais já são bem-sucedidos. Os clubes não são cadeias de supermercado, bancos ou lojas de eletrônicos.

O futebol é uma forma de entretenimento que se dá ao vivo, conduzido numa escala sem paralelo. Não é possível simplesmente fabricar vitórias da mesma forma que se produzem celulares ou barbeadores, pois tudo depende do desempenho de indivíduos e das influências aleatórias advindas das emoções, do acaso e das lesões. Todo dono de time precisa ser realista. Um torcedor dedicado pode ir ao estádio a cada jogo esperando uma vitória, mas um dono de clube precisa ter os pés no chão.

Entre o início do meu período no Manchester United e a minha aposentadoria em 2013, os 48 clubes que passaram pela Premier League tiveram 267 técnicos (sem contar os interinos). Com isso, somos levados a questionar por que alguns clubes se dão ao trabalho de contratar técnicos. No início da temporada de 2014-2015, Arsène Wenger tinha quase o mesmo número de partidas pela Premier League do que todos os outros treinadores juntos. O verdadeiro título do principal homem do futebol na maioria dos clubes da Premier League deveria ser “técnico temporário”.

Enquanto estive no Manchester United, o Chelsea teve treze técnicos (fora os interinos) e o Manchester City teve catorze (fora os interinos). Para mim, não seria uma surpresa se o Chelsea tivesse pagado uns 40 milhões de libras em rescisões para os técnicos demitidos. O Chelsea e o Manchester City têm muita companhia nesse quesito. A Premier League está abarrotada de exemplos de práticas ineficazes de contratação. Consideremos o exemplo do Liverpool em 2010, depois que demitiram Rafael Benítez. Os donos do clube sondaram o mercado e escolheram Roy Hodgson, que havia acabado de levar o Fulham para a final da Liga Europa. O Liverpool contratou Roy e, seis meses depois, ele foi

demitido. Não sei ao certo se a situação é melhor no restante da Europa. O Bayern de Munique trocou catorze vezes de técnico (não inclusos aqui os interinos) enquanto estive no Manchester United, apesar de vários nomes terem ocupado o posto em ocasiões diferentes. Isso é tolice, visto que não há evidências de que demissões frequentes de técnicos levem a resultados melhores.

Anos atrás, havia uma estabilidade muito maior entre os treinadores de futebol — talvez porque os donos dos clubes eram de comunidades locais e estavam mais interessados no sucesso de longo prazo e na estabilidade do time do que muitos dos donos da atualidade. No Manchester United, Matt Busby foi técnico por 25 anos, entre 1945 e 1969 (ele voltou ao clube em 1970-1971); Joe Harvey foi técnico do Newcastle por treze anos, entre 1962 e 1975; o Arsenal ficou com Herbert Chapman por nove anos, entre 1925 e 1934, e seu sucessor, George Allison, ficou no clube por treze, entre 1934 e 1947. Scot Symon passou treze anos no Rangers (entre 1954 e 1967), e antes dele Bill Struth ocupou o posto por extraordinários 34 anos (1920-1954).

Não há nada mais reconfortante para um técnico do que sentir que tem o apoio do chefe. Isso se aplica tanto aos jovens que estão no primeiro emprego, no degrau mais baixo de uma organização, quanto a um líder que quer ter certeza de que é amparado pelo conselho de diretores. O seu chefe pode garantir o seu sucesso ou o seu fracasso. Aprendi isso quando treinava o Aberdeen e era subordinado a Dick Donald. O maior presente que ele me deu foi sua confiança inabalável nas minhas habilidades.

Isso aconteceu principalmente no meu primeiro ano no clube, quando tivemos um período cheio de percalços. Também tive que lidar com o legado do técnico anterior, Billy McNeill, que havia trocado o clube pelo Celtic e era popular entre os jogadores. Em março de 1979, eu estava um pouco desanimado após o Rangers ter vencido o Aberdeen por 2 a 1 na final da Copa da Liga Escocesa. Alguns jogadores haviam deixado claro o fato de preferirem o meu antecessor, e o jornal local, *The Press and Journal*, vinha questionando minhas credenciais. Abordei o assunto com Dick, que simplesmente respondeu: “Eu o contratei porque você é capaz de fazer o trabalho. Não estou interessado no que a imprensa tem a dizer. Basta continuar fazendo o seu trabalho. Não se lamente. Seja homem.” Isso me animou muito.

Recebi o mesmo tipo de apoio no Manchester United, sobretudo nos meus

primeiros anos no clube, antes de os troféus começarem a aparecer. Em 1990, viajamos para Nottingham Forest durante a Copa da Inglaterra, e o jogo foi declarado como o ponto crucial, para o bem ou para o mal, da minha carreira. Na véspera da partida, Martin Edwards me telefonou com uma mensagem simples, pela qual, porém, fiquei muito grato: “O que quer que aconteça amanhã, o seu emprego está garantido.”

Tive a sorte, tanto no Aberdeen quanto no Manchester United, de lidar com donos que tinham um orgulho palpável de serem os proprietários de seus clubes. No Aberdeen, Dick Donald envolvera-se com o clube a partir de 1949, tendo se tornado seu presidente em 1970. Ele não toleraria nenhum outro acionista se metendo no seu trabalho. Suas reuniões gerais anuais eram quase sempre concluídas em três minutos — a mais longa chegou a cerca de sete minutos depois que um empresário local ficou um pouco empolgado. Apesar de ter atuado por breves períodos no futebol profissional quando jovem, Dick entendia as linhas que separam os donos de clube dos técnicos. Nunca achei que ele quisesse mostrar que entendia mais sobre futebol do que eu, o que era uma bênção e tanto. Os melhores chefes também se orgulham ao garantir que, caso os funcionários que lhe serviram bem decidam partir, possam alçar voos maiores. Esse sem dúvida era o caso de Dick Donald, pois quando comecei a falar, em 1986, que estava pensando em deixar o Aberdeen pelo desafio de assumir um clube maior, ele enfatizou que eu considerasse apenas um time: o Manchester United. Isso aconteceu muito antes de eu ter recebido qualquer sinal de que o Manchester United estava interessado em mim, mas o fato de Dick ter feito referência ao clube não apenas foi algo típico do homem que ele era, como também reforçou minha confiança. Quando enfim deixei o Aberdeen, sabia que ele não queria que eu saísse. No entanto, saí com a sua bênção — uma dádiva inestimável.

Hoje digo aos técnicos cotados para um clube que se certifiquem de encontrar um presidente capaz de entender as complexidades do trabalho de treinador. O maior luxo que os técnicos podem ter é desfrutar de tempo suficiente para desenvolver um time ou mudar as coisas. Leva anos para colocar suas ideias em prática e montar uma estrutura. Se tiverem a sorte de encontrar um dono que entenda o trabalho deles e esteja disposto a lhes dar tempo (e esse tipo de dono é raro), aí, sim, eles terão uma chance. Caso contrário, se não conseguirem

resultados, serão demitidos. Todos os técnicos de futebol já foram demitidos. Eu fui demitido — embora não por razões ligadas ao futebol —, José Mourinho, Arsène Wenger e Carlo Ancelotti foram todos demitidos. O único técnico de futebol que ainda não foi demitido é aquele que assumiu seu primeiro posto dois minutos atrás.

Alguns clubes já contaram com donos muito bons, mas infelizmente eles são uma distinta minoria. A família Cobbold, que controlou o Ipswich Town por muitos anos, era uma dádiva. Além de estarem arraigados na comunidade local, eram cervejeiros e donos de pub. Tanto Alf Ramsey como Bobby Robson trabalharam para eles como técnicos do Ipswich e devem tê-los considerado um presente de Deus. Hoje há um clube VIP no Ipswich Town chamado "Cobbold Club", apesar de a família já não estar envolvida com o clube há um bom tempo. Isso diz muito. A maioria dos clubes iria preferir esquecer seus antigos donos. O Arsenal também foi privilegiado por ter tido donos com visão de longo prazo. Durante muitas décadas, o clube pertenceu a duas famílias — os Bracewell-Smith e os Hill-Wood. Depois, passou para David Dein (acionista e vice-presidente), o responsável por ter atraído Arsène Wenger para o Arsenal e a força propulsora por trás do clube por muito tempo.

Quando entrei para o Manchester United, Martin Edwards era o presidente e o acionista com mais poder. Ele herdara a posição e as ações do pai, Louis Edwards, que havia comprado o controle no início dos anos 1970.

Como já observei, Martin compartilhava alguns dos traços de Dick Donald. Ele não se sentia impelido a demonstrar seu conhecimento do futebol. Não se confundia com as diferenças entre os papéis de dono de clube e de técnico, e, de modo geral, nós nos dávamos bem.

A família Glazer foi muito criticada quando se tornou dona do Manchester United. As pessoas os criticaram por pagar grandes somas em juros aos bancos que lhes emprestaram o dinheiro para a compra do clube, bem como pelas inúmeras taxas que tiveram de pagar. Outros dizem que a razão para o Manchester United ter voltado a ser uma companhia de capital aberto é para os Glazer poderem lucrar com seu investimento. Eu costumava receber telefonemas de representantes de várias torcidas do time pedindo meu apoio em campanhas para destituir os Glazer. Sempre que uma dessas campanhas começava a ganhar força, alguém argumentava que, se eu anunciasse minha demissão como técnico,

os Glazer seriam forçados a vender o clube. Isso nunca fez sentido para mim. Eu dizia aos manifestantes: “Se eu sair, vocês acham mesmo que o Manchester United vai entrar em campo no sábado sem técnico?”

Enquanto fui técnico do Manchester United, os Glazer não me causaram problema algum. Talvez isso surpreenda alguns, mas, da minha perspectiva como treinador, eles foram excelentes donos de clube. Um técnico quer quatro coisas do dono do time: nenhuma interferência, dinheiro quando é preciso comprar um jogador, apoio e um salário justo. Quando compraram o clube, os Glazer disseram se tratar de um investimento de longo prazo, e fiquei esperançoso pelo fato de que, na época, eles haviam sido os donos do Tampa Bay Buccaneers, time de futebol americano, por uma década. Depois que assumiram o controle, eles não chegaram cortando cabeças. Muito pelo contrário: ninguém foi demitido. Eles reconheciam o valor da continuidade. Não houve sequer uma mudança na equipe comercial nem na equipe técnica, e eles jamais fizeram qualquer pressão no que diz respeito ao time ou aos nossos resultados. Isso diz muito sobre a sua abordagem.

Eles nunca disseram “não” ou se recusaram a fazer algo que era importante para mim. Eu, por minha vez, devia ser um maná dos deuses para eles, pois nunca pedi quantias ridículas de dinheiro. Quando contratamos Robin van Persie em 2012 por 24 milhões de libras — na época, o maior montante que já havíamos pagado por um jogador de 29 anos —, a única questão levantada pelos Glazer foi em relação à idade dele. Era uma questão válida, pois em 2008 havíamos comprado do Tottenham o búlgaro Dimitar Berbatov, de 27 anos, por 30,75 milhões de libras, e a participação cheia de estilo, porém sem energia, do atleta não funcionou no Manchester United, ainda que ele tenha marcado 21 gols em 2010-2011 e tenha sido o artilheiro da Premier League. Em 2012, nós o vendemos para o Fulham por 3 milhões de libras. Por isso, eu entendia as dúvidas dos Glazer sobre Van Persie. Era uma preocupação razoável. Entretanto, quando um jogador do calibre dele fica disponível, é preciso agir.

Se fosse um aspirante a técnico de futebol ou sonhasse em administrar uma grande companhia, eu examinaria com cuidado quem eram os proprietários da organização antes de aceitar qualquer emprego. Enquanto escrevo este livro, o ex-presidente do Birmingham City Carson Yeung está na cadeia. O ex-dono do Manchester City Thaksin Shinawatra encontra-se num exílio voluntário e não

pode retornar à Tailândia. E há também vários donos britânicos inaptos. Não importa de onde venham, essas pessoas se infiltram no futebol. Se compram um clube no fim da tabela da Premier League, ficam ansiosos para arrancar uma fatia dos lucros que se acumulam no topo do futebol europeu. Se compram um clube das divisões mais baixas, sonham com a promoção para a Premier League.

Todo dono de clube sabe que, se há uma disputa entre um jogador e um técnico, é loucura apoiar o jogador. No momento em que fazem isso, deixam a anarquia tomar conta do clube. De vez em quando, vemos um exemplo de técnico que antagoniza com o grupo todo, mas isso é bem diferente. Foi noticiado que Paolo Di Canio foi demitido do Sunderland em 2013 após um grupo de jogadores entrar no escritório do CEO e pedir sua cabeça, mas não há muitos exemplos como esse. Eu sempre soube que, mesmo se um jogador tivesse sido levado a uma crise de autopiedade pelo agente, os donos do clube jamais ficariam do seu lado.

A maioria dos ex-jogadores que decidem se tornar técnicos fica como eu quando entrei no East Stirlingshire. Estão desesperados demais para aceitar qualquer oferta. Não conseguem suportar ficar sentados em casa, esperando o telefone tocar, e um período de desemprego pode levar qualquer um a duvidar de si mesmo. Entretanto, os técnicos são invariavelmente ansiosos demais, colocando-se numa posição na qual, assim que assinam um novo contrato, estão ao mesmo tempo assinando o próprio atestado de óbito. A rotatividade é ridícula. Uma mosca-doméstica tem uma expectativa de vida maior do que a de um técnico de um time da Premier League.

Apesar dessa evidência esmagadora, o ímpeto e a ambição na maioria das vezes triunfam sobre os fatos. Alguns anos atrás, Ole Gunnar Solskjaer — que foi um ótimo atacante do Manchester United, tendo marcado o gol da vitória na final da Liga dos Campeões de 1999 contra o Bayern de Munique — estava negociando para se tornar treinador do Cardiff City. Após ter se aposentado como jogador, Solskjaer havia treinado os reservas do Manchester United e depois voltado à terra natal, a Noruega, para ser técnico do Molde, onde teve muito sucesso. Após algumas temporadas na Noruega, Ole estava ansioso para treinar um clube da Premier League. Li nos jornais que ele estava nos últimos estágios das negociações com Vincent Tan, dono do Cardiff City, que havia acabado de demitir Malky Mackay. Pensei com os meus botões: “É claro que

Ole não está pensando em aceitar o emprego, ele está fadado a ser um pesadelo.” Então, mandei uma mensagem de texto para Solskjaer e lhe dei um conselho firme: “Amanhã será o dia em que você estará na posição mais forte em relação ao dono do time. Portanto, coloque tudo, até o menor detalhe, que poderia interferir no seu estilo como treinador no contrato.” Nove meses depois, o inevitável aconteceu, e Tan decidiu contratar um novo técnico. A boa notícia para Solskjaer foi que ele tinha um contrato perfeito, e seu talento poderá ser reconhecido por um dono de clube mais sensato.

E há as vítimas do infortúnio que de repente se veem prestando contas a novos donos. Isso aconteceu com Sam Allardyce no Blackburn Rovers depois que o time foi comprado pela família Rao, proprietária do V. H. Group, companhia que opera fábricas de processamento de frango na Índia. Algumas semanas depois de terem comprado o clube, os novos donos demitiram Allardyce, técnico do clube havia dois anos. Apesar de ter sido forçado a exercer o posto de técnico com pouquíssimos recursos financeiros, Sam sempre garantira que o Blackburn ocupasse uma posição respeitável na Premier League. Os Rao haviam contratado o agente Jerome Anderson como consultor, demitido Allardyce e o substituído pelo seu assistente, Steve Kean. Em seguida, demonstrando sua completa falta de conhecimento sobre o trabalho de um técnico de futebol, os Rao insistiram que Kean, já no fim do seu período no clube, voasse para as reuniões com a diretoria na Índia. Eles demitiram Kean depois de dois anos no comando do clube e o substituíram pelo ex-jogador do Manchester United Henning Berg, que me telefonou quando recebeu a oferta de emprego. Eu o alertei em relação aos donos do clube, mas ele estava ansioso para entrar no jogo depois de ter sido demitido pelo Lillestrøm, da Noruega. Passados apenas 57 dias, eles o demitiram também e foram forçados pela Justiça a lhe pagar 2,2 milhões de libras pelo rompimento do contrato.

Há também inúmeros casos de treinadores que contribuíram com um trabalho impecável para depois receberem um tratamento terrível dos donos dos clubes em que atuavam. Jock Stein serviu ao Celtic durante treze anos e ganhou 25 títulos para o clube antes de se aposentar, em 1978. É difícil imaginar um líder melhor do que Jock. Ele não bebia nem fumava, nunca tomou nenhum crédito para si e direcionava todos os elogios que recebia aos jogadores. Depois de tudo isso, os diretores se recusaram a lhe oferecer uma cadeira na diretoria. Em vez

disso, disseram-lhe que ele poderia trabalhar na loja do Celtic. Eles fizeram o mesmo com seu assistente, Sean Fallon, que havia passado 28 anos no clube. Foi uma forma absurda de tratar pessoas que tinham dado tudo de si.

De vez em quando, eu tinha auxiliares técnicos que queriam deixar o Manchester United porque sabiam que eu não sairia dali para lugar algum — e eu sempre lhes dizia para terem muito cuidado ao escolher para onde ir. Steve McClaren havia substituído Brian Kidd como meu auxiliar técnico no Manchester United, mas depois de três anos já estava impaciente demais e quis sair para ser o técnico principal de um clube. Ele recebeu ofertas do West Ham e do Southampton, mas preferiu o Middlesbrough por causa da reputação do dono, Steve Gibson. Ele era jovem e estava preparado para investir no clube. O Middlesbrough tinha um centro de treinamento fantástico, e tudo correu bem para McClaren, que escolheu o empregador certo. A decisão de Steve mostra o valor de investir um tempo na análise da situação. Ele fez o dever de casa, avaliou o clube e, o mais importante, ponderou se teria o apoio que queria do dono do time. Eis o valor de empregar o tempo necessário na tomada de uma decisão importante, em vez de pular no primeiro bote que passar.

Controle

A caricatura popular que fazem de mim é a de um tirano autoritário com sede de poder. Como não seria surpresa alguma, eu discordo. Assumo a culpa de ter sede de vencer e ser obcecado pelo controle absoluto, mas para mim esses são os requisitos de uma liderança eficaz. Nenhum comandante de navio incapaz de controlar o curso ou alterar a velocidade da embarcação conseguirá chegar em segurança ao porto. O mesmo se aplica a um clube de futebol. O líder que quer ter o controle é muito diferente daquele que tem sede de poder.

Há uma grande diferença entre controle e poder. O líder de qualquer grupo costuma ter um poder considerável, mas pode muito bem abusar dele. Um dos efeitos colaterais do abuso do poder é quando alguém lidera pelo medo da intimidação. Com o passar do tempo, aprendi a controlar meu temperamento. Parte disso se deu como resultado natural da passagem dos anos, porém o mais importante é que me dei conta de que demonstrações de temperamento são mais eficazes quando usadas com parcimônia. Não acredito que se possa tirar o máximo das pessoas se elas estão sempre com medo de você.

Não há nada de errado em perder a cabeça pelo motivo certo, mas se a menor provocação o leva a explodir, isso pode paralisar a organização. Quando eu explodia, as nuvens negras em geral se dissipavam em mais ou menos um dia. Alguns jogadores se recusavam a baixar a cabeça quando eu lhes dispensava o chamado “tratamento secador de cabelo”, mas tenho certeza de que havia muitos, sobretudo os mais jovens, que tremiam na base. Às vezes eu não percebia o efeito que algumas palavras ditas por mim podiam ter em um atleta. As pessoas costumavam dizer que bastava eu erguer uma sobrancelha ou olhar em sua direção para que os jogadores ficassem aterrorizados. Estou convencido de que a maioria dos líderes não tem consciência de que assusta os outros, em particular quando são do tipo que raramente levanta a voz ou nunca jogou uma xícara de chá no chão. Eles provavelmente se consideram justos e compassivos. Contudo, qualquer um com o poder de aumentar um salário ou demitir alguém está quase fadado a ser visto como intimidante ou assustador — ou as duas coisas. Também preciso dizer, em minha defesa, que a imprensa às vezes dava a

entender que eu estava sempre de mau humor. Se você der uma olhada em todos os meus times, fica evidente que eles gostavam de jogar e tendiam a se expressar sem nenhuma inibição. Ninguém faz isso quando está inseguro ou se o chefe o deixou com medo da própria sombra. Se esse tivesse sido o caso do Manchester United, todos teriam visto um time concentrado em evitar a derrota, e não em ganhar.

Sempre me considerei durão, porém justo, por isso para mim é difícil entender como alguém poderia me ver como um monstro. Contudo, à medida que o tempo passava e o Manchester United ia se tornando mais bem-sucedido, eu pouco a pouco compreendi que uma piscadela, um aceno de cabeça ou uma careta podem ter um tremendo impacto na confiança de alguns jogadores. Durante minhas conversas com o time, eu tomava cuidado para não me concentrar em nenhum dos jogadores mais jovens que acabavam de chegar, dirigindo o foco àqueles capazes de me olhar nos olhos. Quando tinha certeza de que uma palavra minha, não importava o cuidado com que fosse dita, faria um jogador passar a noite em claro, eu costumava pedir que alguém como Mick Phelan — que acabou se tornando auxiliar técnico do Manchester United — transmitisse a mensagem. Explosões duras e episódios de fúria, quando usados com parcimônia, surtem efeito, mas essa é uma forma negativa e corrosiva de administrar qualquer coisa. É muito melhor fazer as pessoas acreditarem em si mesmas e na sua organização do que governar como Átila, o Huno.

Ao mesmo tempo, eu sempre cuidava para que o meu controle não fosse usurpado. Isso explica por que vendi jogadores que tentaram minar meu comando. Hesito em dizer isto, pois pode ser mal interpretado como crueldade, mas ninguém é indispensável. Alguém certa vez disse: “Os cemitérios estão cheios de homens indispensáveis.” Aí está uma frase sobre a qual vale a pena refletir.

A verdade é que eu não podia me dar ao luxo de deixar o clube girar em torno da perspectiva ou da saúde de uma ou duas pessoas. Isso é arriscado demais. Suponhamos que eu nunca houvesse tido problema algum comandando um jogador, e que ele não estivesse me causando nenhum incômodo. Em vez disso, imaginemos que ele tivesse sofrido uma lesão que o deixou de molho por um bom tempo ou pôs fim à sua carreira no esporte. Nessa situação, eu também teria de encontrar uma maneira de manter a qualidade da equipe sem ele. Por sorte,

durante todo o tempo que passei no Manchester United, só tive alguns problemas maiores com atletas. Quando honramos a promessa feita a Cristiano Ronaldo de que ele poderia realizar o sonho de sua vida de jogar no Real Madrid, precisei lidar com a perda do melhor jogador do mundo e fui forçado a reformular os planos e vislumbrar um futuro sem ele. Detestei perdê-lo e sabia que a sua ausência seria sentida e poderia fazer o nosso ataque parecer incompleto. No entanto, eu também sabia que, se tomasse as decisões certas, o clube continuaria prosperando.

É fácil pensar que o controle começa e termina no administrador de uma organização. Não é assim. As pessoas às vezes falam de mim como se eu fosse obcecado pelo controle, mas não me vejo assim. Seria impossível administrar uma organização dessa forma. Eu, sem dúvida, queria estar a par de tudo o que acontecia no clube e o que poderia afetar meu trabalho, como as observações dos treinos ou jogos do time reserva, atualizações da equipe médica, novidades dos olheiros, a previsão do tempo para a próxima partida e as condições do campo. Entretanto, eu não podia cuidar de tudo. Eu não precisava saber qual marca de sabão era usada na lavanderia ou o tipo de fonte usado nos programas dos dias de jogo. Havia outras pessoas para fazer isso. Eu era o manipulador das marionetes, e não um controlador obcecado.

Delegar

Controlar e delegar são as duas faces da mesma moeda. Quando era mais jovem, meu instinto era tentar controlar tudo. Devo ter automaticamente presumido que tomar a responsabilidade para mim era a melhor e mais rápida forma de a tarefa ser cumprida.

Ninguém nunca me explicou que trabalhar com outras pessoas e por intermédio delas é de longe a maneira mais eficaz de fazer as coisas — supondo, é claro, que essas pessoas entendam o que se quer e estejam dispostas a seguir as instruções. Aos poucos, comecei a compreender que essa é a diferença entre a administração e a liderança.

Nunca recebi nenhuma educação formal para me tornar um líder. É claro que eu prestava atenção na forma como os técnicos agiam na minha época de jogador, porém, em nenhuma organização futebolística existe a programação traçada com décadas de antecedência para produzir um CEO que encontramos em grandes companhias como a General Electric ou o Goldman Sachs. Nenhum clube jamais despachará um aspirante a técnico para um programa de MBA em Harvard ou qualquer outra faculdade de administração. Assim, precisei aprender sobre o trabalho e usar a inteligência. Eu nunca havia gerenciado um grupo de pessoas e não entendia como trabalhar por meio dos outros poderia me permitir fazer mais e ampliar meu alcance.

O mundo está cheio de técnicos capazes. Fora do futebol, os programas de treinamento corporativo são formulados de forma a produzir administradores aos milhares. No Manchester United, tínhamos muitas pessoas capazes de gerenciar determinados aspectos das nossas atividades muito melhor do que eu. O principal responsável pelo campo sabia muito mais sobre a tecnologia acerca dos cuidados com o solo e da irrigação do que eu. Os médicos cuidavam de uma área cujas sutilezas eu não podia sequer entender. O diretor das nossas categorias de base conhecia muito melhor as habilidades de cada rapaz no programa. Aos poucos, fui entendendo que o meu trabalho era diferente. Era estabelecer padrões elevados. Era ajudar todos os outros a entenderem que podiam alcançar coisas que não se consideravam capazes de fazer. Era traçar um caminho que ainda não

havia sido seguido. Era fazer todo mundo entender que o impossível era possível. Essa é a diferença entre liderança e administração.

Quando me tornei técnico, minha ingenuidade até certo ponto foi exacerbada pela falta de recursos no East Stirlingshire e no St Mirren, os dois clubes escoceses onde dei os primeiros passos como treinador. Simplesmente não havia dinheiro suficiente para contratar pessoas. Então, eu tentava fazer tudo sozinho, achava que podia controlar o mundo. Encomendava o material de limpeza e o fertilizante, garantia que tivéssemos a quantidade certa de tortas salgadas para os jogos e me preocupava com o conteúdo dos programas das partidas. Proibi torcedores de longa data de entrar na sala de chá para comer torta salgada com molho de carne de graça, e isso gerou um grande alvoroço. Eu só seguia os meus instintos e fazia o que achava ser o certo, pois não havia nada além disso.

Como já expliquei, Archie Knox, meu auxiliar técnico tanto no Aberdeen quanto no Manchester United, foi o homem que me mostrou os benefícios de delegar. Quando se é técnico, é essencial se preocupar com os detalhes, mas é igualmente importante entender que não há tempo suficiente em um dia para cuidar de tudo. Alguns treinadores são fanáticos. Quando era técnico do Barcelona, Johan Cruyff ia ao campo na véspera dos jogos com um dispositivo para medir os níveis de umidade; chegava a insistir que a grama fosse aparada numa altura específica. Mais tarde na minha carreira, mesmo quando já havia melhorado muito na questão da delegação, eu às vezes focava detalhes desse tipo. Uma das coisas às quais sempre prestava atenção era a largura de um campo. Os adversários sabiam que eu gostava de campos largos, onde pudéssemos impor um ritmo mais rápido e correr mais do que eles. Certa vez, quando íamos jogar contra o Manchester City em seu antigo estádio em Maine Road, fui inspecionar o campo uma manhã e encontrei o responsável estreitando-o sob as ordens do técnico, algo que não se pode fazer depois de se ter registrado as dimensões do campo no início da temporada da Premier League. Portanto, queixei-me para o árbitro, fiz com que ampliassem o campo e nós atropelamos o Manchester City por 3 a 0.

Esses exemplos são exceções. Em geral, é melhor explicar às pessoas ao seu redor que você se importa com os detalhes, mas que é trabalho delas cuidar desses pormenores.

Ao contratar uma pessoa para fazer algo, eu confiava nela para fazer o

trabalho. Dependia delas para fazê-lo e me procurar caso tivessem algum problema. No Manchester United, isso se aplicava aos auxiliares técnicos e aos olheiros, porém era ainda mais relevante no que tange à equipe médica, aos cientistas esportivos e à equipe de análise de vídeos. Todos tinham o treinamento necessário e o background técnico que eu não tinha. Não sou médico, nutricionista nem um gênio da computação, então, embora coubesse a mim garantir que contratássemos profissionais capacitados para cuidar de cada um desses departamentos, eu sempre estaria muito aquém do conhecimento deles sobre suas especialidades. Se um médico dizia que um jogador não estava apto a entrar em campo, eu não fazia pressão para que ele mudasse de opinião. Um bom número de funcionários desses departamentos começou na base de suas áreas, mas foram promovidos à medida que demonstravam sua capacidade. Steve Brown foi um rapaz que começou a trabalhar em caráter de experiência como analista de vídeos. Aos poucos ele progrediu, se aprimorou ao passo que assumia novas responsabilidades, foi tendo aumentos sucessivos de salário e acabou se tornando uma parte essencial da equipe.

Com o crescimento do negócio futebol, as organizações também cresceram. Isso acentuou a necessidade, por parte dos técnicos de futebol, de delegar mais e dar mais autonomia àqueles com quem trabalham. Hoje todos os grandes clubes têm CEOs responsáveis por todas as atividades comerciais e pelo equilíbrio das contas — ou, no caso de muitos clubes, ao menos garantir que não estejam em total descontrole. Por isso, eu deixava que David Gill se preocupasse com os contratos das emissoras de televisão, arranjasse patrocinadores, cuidasse das minúcias dos contratos dos jogadores, administrasse os departamentos ligados às finanças e ao marketing, lidasse com auditores e advogados, garantisse a conformidade com as normas de segurança e saúde, bem como com todas as leis e regulamentações que concernem a qualquer organização, além de gerir um lugar que reúne regularmente 75 mil pessoas. Eu já tinha responsabilidade suficiente cuidando do lado do negócio relacionado ao futebol.

Há um último exemplo de delegação de poder que guardo comigo desde o início da minha carreira. Em 1972, fui até Derby assistir a uma partida importantíssima de fim de temporada: Liverpool contra Derby County. Jock Stein havia arranjado ingressos para mim, e Bill Shankly, técnico do Liverpool, teve a gentileza de nos mostrar a sala de reuniões do Derby County. Era por

volta das 19h25, e o jogo começaria às 19h30. Perguntei a Bill se ele não deveria estar com os jogadores, no que ele respondeu: “Filho, se eu tiver que estar com os meus jogadores no jogo decisivo da temporada, é porque há algo errado com eles.”

Quando entramos no túnel, todos os atletas estavam alinhados, e um deles — Tommy Smith, o capitão — brincava com a bola, cabeceando-a. Shankly lhe disse: “Tommy, cuide deles, filho. Você sabe o que fazer.” Essa frase diz tudo sobre o estilo de liderança de Shankly.

Tomada de decisões

Uma delegação eficaz depende da habilidade dos outros de tomar decisões. Alguns a têm, outros não. Delegar não dá certo quando se é hesitante por natureza e se permite que as coisas permaneçam em suspenso. Quando era jogador, tive alguns técnicos que sempre mudavam de ideia. Bobby Brown, do St. Johnstone, sempre afixava a folha da escalação no quadro, mas, se alguém reclamasse, meia hora depois o time era modificado.

Talvez homens como Bobby Brown não tenham a confiança necessária para manter suas decisões. Já outros estão sempre atrás da última informação possível e usam isso como desculpa para não tomar uma decisão. No mundo do futebol, e acho que em qualquer outro cenário, é preciso tomar decisões com base nas informações à disposição, e não no que se desejaria ter. Nunca tive problemas para chegar a uma decisão baseada em informações incompletas. É assim que as coisas funcionam.

Durante o tempo que passei no Manchester United, me livrei de muitas pessoas que tinham dificuldade em tomar decisões. Eu não podia lidar com medrosos ou pessoas cujo julgamento dependia da última opinião que tivessem ouvido. Eles só dificultariam a minha vida. Quando cheguei a Manchester, em 1986, o olheiro-chefe era Tony Collins, que já havia ocupado a mesma posição durante o bem-sucedido período de Don Revie como técnico do Leeds. Tony era um homem bom, mas não conseguia me dizer o que achava de um jogador. Ele sempre dizia “Vá ver por si mesmo” ou “Vá dar uma olhada nele”. No verão seguinte, eu o substituí por Les Kershaw, uma das melhores contratações que fiz

em toda a minha carreira.

Algumas personalidades são mais apropriadas para ocupar o segundo lugar no comando em vez da liderança. Isso não é uma crítica, ainda que possa ser interpretado assim. Eu teria sido um número dois terrível, porque uma parte da minha personalidade precisa estar na liderança. É necessária uma capacidade considerável para se contentar com o segundo lugar, porque, embora você talvez trabalhe tanto quanto o líder, jamais terá o mesmo reconhecimento ou a mesma compensação financeira que ele. Brian Kidd foi meu auxiliar técnico por sete anos, e era impecável nessa função. Depois, ele resolveu ver como se saía como técnico, experiência estressante para ele, e acabou sendo bem-sucedido principalmente no Manchester City como um auxiliar técnico fundamental.

Há também a questão de quando devemos tomar uma decisão. Acredito que só existem dois momentos: cedo demais ou tarde demais. Se fosse para errar, eu preferia tomar uma decisão mais cedo a tomá-la mais tarde. Isso é algo muito mais fácil de dizer do que de pôr em prática. No fim das contas, só quando estava beirando os cinquenta anos, em 1990, foi que compreendi isso plenamente. Era a minha quarta temporada no Manchester United quando, enfim, fiz uma mudança total no time — o que, olhando em retrospecto, deveria ter feito algumas temporadas antes.

Se alguém hesita na hora de tomar uma decisão em relação aos outros, pode se sair ainda pior quando precisa tomar decisões em relação a si mesmo, pois essas decisões costumam envolver emoções e um julgamento turvo. No futebol, os rapazes estão sempre aceitando empregos fadados ao fracasso. Quando Carlos Queiroz deixou o Manchester United pela segunda vez, em 2008, para ser técnico da seleção portuguesa, eu lhe disse que ele era louco. Falei: “Você será julgado com base em apenas dois aspectos: se vai conseguir ganhar a Copa do Mundo ou a Eurocopa. Então refresque a minha memória: quando foi que Portugal ganhou a Copa do Mundo?” Mas o coração de Carlos dizia-lhe para treinar a seleção do seu país, e foi o que ele fez. Foi uma decisão errada que acabou se revelando um desastre para ele. Se não tivesse voltado para Portugal, ele poderia muito bem ter me sucedido como técnico do Manchester United.

Quando era jovem, eu tomava muito mais decisões impulsivas do que na maturidade.

No St Mirren, lembro-me de ter substituído o meia Billy Stark com sete

minutos de jogo. Foi uma decisão estúpida. A não ser que um atleta tenha recebido uma advertência, que tenha se machucado ou esteja prestes a ser preso por roubo, é burrice tirá-lo de campo com menos de 10% da partida decorrida, já que você o considerou bom o bastante para colocá-lo em jogo minutos antes. No fim das contas, naquele jogo Billy fez muita falta. Décadas depois, quando o Manchester United estava perdendo para o West Ham por 2 a 0, como mencionei antes, fui muito mais prudente. Havia começado a partida com Patrice Evra na lateral esquerda, mas ele tinha acabado de jogar pela seleção de seu país, o que ficou claro pelo seu desempenho. Esperei o fim do primeiro tempo para tirá-lo de campo e passar Giggs para a lateral esquerda, e conseguimos nos recuperar e vencer por 4 a 2.

Também tomei algumas decisões erradas ao comprar e vender jogadores das quais acabei me arrependendo. Como já expliquei, em 2001 vendemos o zagueiro holandês Jaap Stam para a Lazio por muitos milhões a mais do que havíamos pagado por ele em 1998. Stam tinha 29 anos na época, acabara de se recuperar de uma lesão e havíamos recebido uma gorda oferta por ele. Assim, nós o vendemos sem pensar duas vezes. Seis anos depois, ele ainda estava jogando no Ajax, tendo participado de uma final da Liga dos Campeões pelo Milan no meio do caminho. Em 2010, compramos o ponta português Bebé apesar de não termos feito o dever de casa como costumávamos fazer. Bebé teve dificuldades no Manchester United, nunca se encaixou, e, depois de termos emprestado o atleta várias vezes, acabamos por vendê-lo.

Houve ocasiões em que a hesitação saiu cara. Depois que contratamos o atacante argentino Carlos Tévez como parte de um acordo de empréstimo com o West Ham em 2007, pensamos em fechar um contrato de longo prazo com ele. Infelizmente, Tévez não controlava o próprio destino, pois seus direitos — dentro do perverso sistema de propriedade de terceiros — eram controlados por outras pessoas. Isso complicava quaisquer negociações, mas a verdadeira razão pela qual ele acabou escapando de nós foi a minha incerteza em relação a querê-lo ou não. Antes do Natal de 2008, poderíamos tê-lo comprado por cerca de 25,5 milhões de libras, mas eu queria ver como ele se sairia em outros jogos. Quando tomei uma decisão, era tarde demais, porque o Manchester City havia chegado primeiro com uma oferta, segundo rumores, de 47 milhões de libras.

Eu tentava não gastar muita energia pensando no motivo pelo qual outros

técnicos tomavam decisões nem no método que seguiam. Simplesmente não havia tempo suficiente em um dia para isso, e é difícil analisar as decisões de alguém quando você não participa dos seus debates e desconhece os detalhes da situação. Passei por isso pessoalmente ao longo da minha carreira. Por exemplo, quando vendi Ince, Hughes e Kanchelskis, em 1995, fui muito criticado por pessoas que não sabiam que havia um grande grupo de jovens jogadores extremamente talentosos prestes a emergir. De vez em quando, ficava chocado ao ver um clube importante contratar um jogador que tínhamos rejeitado, enquanto outras vezes, embora no fundo estivesse praguejando, eu admirava uma decisão inteligente tomada por outro técnico, em especial se ele tivesse nos derrubado. De qualquer maneira, nada pode nos dar lições melhores sobre como tomar decisões do que os relatos de como JFK tomou as suas no caso da Crise dos Mísseis Cubanos — a sua tranquilidade, a forma como se recusou a ceder às pressões (tanto internas quanto externas), o fato de estar disposto a se contentar com dados incompletos, mesmo enquanto se encontrava sob uma tremenda pressão e enfrentando a cobertura incansável da imprensa. A atitude de JFK coloca todo o resto sob uma perspectiva inteiramente diferente. Tomar decisões que fazem 75 mil pessoas irem para casa felizes ao fim de uma tarde de sábado é uma coisa. Salvar centenas de milhões de uma guerra nuclear é outra.

10

LUCROS

Compras

Administrar uma organização de sucesso depende, em grande parte, da capacidade de convencer as pessoas a se juntarem a você, mesmo que elas tenham outras propostas mais lucrativas. Esse desafio é ainda maior na Premier League, pois, ao contrário do que ocorre em outros esportes, como o futebol americano, não há limites para o salário que um clube pode pagar a um jogador. Por isso, é muito importante que o técnico e o departamento de olheiros consigam vender as qualidades do time. Mesmo em um clube como o Manchester United, onde eventualmente tínhamos acesso a grandes somas para fazer transferências, nunca quisemos que o tamanho do contracheque fosse a única rota para o sucesso. Isso era simplesmente arriscado demais, já que há sempre alguém aparecendo com um pote maior de dinheiro.

As pessoas não veem o técnico de futebol como um vendedor, mas ele é. Quando tentávamos contratar Paul Gascoigne no verão de 1988, negociei como se minha vida dependesse daquilo. Fui até Londres para um encontro com ele na casa do seu advogado e argumentei que, se ele preferisse ir para outro time, em vinte anos pensaria que havia cometido um grande erro. Como Paul era de Newcastle, também usei como argumento o fato de que o Manchester United estava cheio atletas vindos da mesma cidade, como Bobby Charlton, Steve Bruce e Bryan Robson. Eu achava que tais argumentos funcionariam, mas fiquei decepcionado quando soube que ele havia optado pelo Tottenham depois que o clube comprara uma casa para sua mãe em Gateshead. Contudo, Gascoigne foi uma exceção; em geral conseguíamos os jogadores que queríamos.

Todo líder é um vendedor — e precisa vender tanto para aqueles dentro da sua organização quanto para os de fora. Qualquer um que queira ser um grande líder precisa ser bem-sucedido ao vender suas ideias e aspirações aos outros. Às vezes, é preciso convencer as pessoas a fazer coisas que elas não querem ou lhes vender a ideia de que são capazes de alcançar algo com que jamais sonharam.

Em geral, isso é feito com aqueles que já constam da folha de pagamento. Mas também há o desafio de alcançar pessoas que não fazem parte do sistema. No caso do Manchester United, isso se aplicava a três grupos principais: torcedores em potencial, possíveis patrocinadores e jogadores que estavam em nosso radar — em especial os mais jovens. O lado comercial do Manchester United cuidava dos dois primeiros, enquanto eu era responsável pelo terceiro. Isso significava que parte do meu trabalho era atuar como o gerente de vendas de uma companhia.

A versão do futebol de uma equipe de representantes de vendas é o seu sistema de olheiros. Montei dois departamentos desse tipo: um no Aberdeen e outro no Manchester United. Incentivávamos os olheiros como se fossem vendedores: eles recebiam um pequeno salário fixo mais diversos bônus caso um atleta descoberto por eles progredisse através do nosso sistema. Nós lhes dávamos territórios específicos e times escolares para cobrirem, e eles entendiam o que eu procurava nos jovens jogadores. Como um gerente de vendas, eu queria aprovar os termos de cada "venda", pois não queria que pudessem contratar jogadores sem controle algum, ou eu acabaria com seis goleiros, sete zagueiros centrais e quatro pontas-esquerdas. Na minha primeira semana no Manchester United, convoquei uma reunião com todos os olheiros e disse: "Não estou interessado no melhor garoto da sua rua. Quero saber qual é o melhor garoto na sua região. É ele que eu quero."

Como em todas as organizações comerciais, nosso sistema de olheiros tinha pessoas que se destacavam. É necessário ter um verdadeiro talento para ver algo bruto e imaginar uma pedra brilhante que adornaria com perfeição uma coroa. O grande astro entre os olheiros do Manchester United era Bob Bishop, responsável pela área de Belfast. Ele era como o flautista de Hamelin. Era mais conhecido por ter descoberto e contratado George Best, porém descobriu uma série de outros bons jogadores.

Quando eu era jovem, aprendi alguns truques de venda observando outros olheiros. Bobby Calder era um olheiro do Aberdeen que conheci quando ele tentou contratar meu irmão, Martin. Quando visitou nossa casa, ele trouxe uma caixa de chocolates para a minha mãe, um pacote de cigarros para o meu pai e me deu uma nota de 10 xelins. Bobby usava um pequeno chapéu redondo e de abas curtas e se sentava como um anjo cheio de gentileza. Mais tarde, quando eu

era treinador do Aberdeen, ele e eu fomos tentar contratar John Hewitt, um menino de uma escola local que o Manchester United, o Celtic e o Rangers também queriam contratar. Conhecemos seus pais e expliquei o que estava tentando fazer com o Aberdeen e como ele iria se tornar um grande clube. Quando estávamos indo embora, Bobby disse à mãe do garoto: “Sra. Hewitt, vou voltar amanhã e lhe contar a verdadeira história da cidade prateada à beira-mar.” Fiquei furioso com ele. Achei que ele iria acabar com as nossas chances. No entanto, ele estava certo, e me deu uma lição muito valiosa sobre vendas. Bobby me ensinou a identificar quem tomava as decisões que influenciam qualquer venda. No caso dos jogadores jovens, não é o jogador. Nem é o pai, porque, em geral, ele só quer que o filho tenha a vida que ele quis ter, mas não conseguiu. Quem tem mais peso na decisão é a mãe. Ela quer o melhor para o filho. Depois dessa experiência, eu sempre dizia aos olheiros para se concentrarem nas mães.

A nossa caça a David Beckham poderia ter exigido um pouco mais de esforço do que a caça a qualquer outro atleta, mas, de modo geral, foi algo bastante típico. Malcolm Fidgeon, nosso olheiro em Londres, observou-o quando ele tinha doze anos. Ajudou o fato de o pai de Beckham ser um torcedor fanático do Manchester United, paixão herdada pelo filho. Mas também era óbvio que havia outros clubes interessados nele, em particular o Tottenham. Assim, não deixamos nada passar com ele. Conheci os pais e os irmãos de Beckham, em parte porque vale a pena conhecer a história de alguém, mas também como forma de garantir que soubessem que nos importávamos com seu filho. Convidamos Beckham para ir a Manchester, ele assistiu aos treinos de verão e lhe mandamos um kit do clube; nós o convidamos também para visitar o vestiário do time titular quando jogamos em Londres. Isso fez com que Beckham e toda a sua família sentissem que nos importávamos com ele — o que era verdade.

Quando se trabalha para qualquer organização de sucesso, é fácil se acomodar com as vendas. Quando cheguei ao Manchester United, eles achavam que todo jovem da cidade iria automaticamente querer ingressar no nosso time, mas eles acabavam indo para o Manchester City. Até Ryan Giggs estava treinando lá. Você não vai triunfar se espera que as pessoas mais talentosas do mundo batam na sua porta para se candidatar às suas vagas. Não é assim que o mundo funciona. É preciso ir atrás do talento. Às vezes, enquanto nossos olheiros

percorriam os campos nos fins de semana à procura dos jovens jogadores mais talentosos, eu tentava fazer o primeiro contato com um jogador de outro clube ou seu agente, pois é claro que o jogador quer ter uma ideia do entusiasmo do seu técnico em potencial. Quando chegava a hora de definir os termos do contrato, eu passava a bola para David Gill. Isso beneficiava todo mundo, pois evitava que eu me envolvesse em conversas mais difíceis que poderiam prejudicar o relacionamento com um atleta.

Frugalidade

Abrir o bolso diante de um problema nunca foi solução para mim. De vez em quando, o dinheiro podia nos oferecer uma solução de curto prazo — como o entusiasmo gerado quando Robin van Persie se juntou ao nosso time de atacantes em 2012 —, porém não consigo me lembrar de um único exemplo no futebol em que abrir o talão de cheques tenha transformado um clube em um vencedor de longo prazo. Também injetamos muito entusiasmo no clube com a chegada de Éric Cantona, em 1992 — mas ele só nos custou 900 mil libras. O dinheiro não pode criar um clube de peso de uma hora para outra; não traz uma estirpe ou uma história; não enche os estádios de torcedores prontos para aguentar a chuva gelada e não fazem garotos sonharem.

Embora aprecie o frisson das corridas de cavalos, sempre tive aversão a desperdiçar dinheiro. Fiquei furioso quando os jogadores começaram a mania de trocar camisas com os adversários ou mandá-las para parentes e amigos. Cada camisa daquelas era cara, e o clube tinha de comprar camisas novas após esgotar o estoque fornecido pelo patrocinador. Cerca de seis anos antes de eu ter me aposentado, Albert Morgan, nosso roupeiro, contou-me que estávamos usando centenas de uniformes por temporada. A maioria daquelas camisas acabava nas mãos de colecionadores ou, hoje em dia, no eBay. Eu disse aos jogadores que eles podiam continuar trocando camisas, mas que teriam de pagar por elas do próprio bolso.

Os céticos podem usar algumas das minhas contratações para alegar que eu desperdiçava dinheiro. Os exemplos que costumam ser usados são o de Dimitar Berbatov, que compramos do Tottenham por 30,75 milhões de libras, dos quais recuperamos apenas cerca de 10% quando o vendemos para o Fulham; Juan Sebastián Verón, comprado por 24 milhões de libras e vendido por 15 milhões de libras; e o pobre Louis Saha, atacante vítima de várias lesões, que vendemos por quase nada depois de comprá-lo por 12,4 milhões de libras. No entanto, se você analisar com atenção todas as minhas contratações — ao longo de muitos anos —, verá que o dinheiro foi bem gasto. Nem as piores se comparam a alguns dos erros mais absurdos cometidos na Premier League, a exemplo dos 50

milhões de libras que o Chelsea pagou por impulso por Fernando Torres em 2011, dinheiro que se transformou em poeira quando eles o venderam em 2015 para o Atlético de Madrid.

Parte da minha ojeriza a desperdiçar dinheiro vem da minha infância. Meus pais garantiam que nada faltasse para mim ou para meu irmão, mas não havia muito dinheiro sobrando em nosso humilde apartamento em Govan. O mesmo aconteceu quando me tornei jogador e depois técnico. Pode pôr a culpa nas minhas raízes escocesas, mas sempre tentei tratar o dinheiro do clube como se fosse o meu.

Recebi meu primeiro salário como jogador de futebol no Dunfermline em 1964, já que o meu primeiro time, o Queen's Park FC, era amador e não oferecia remuneração. No período que passei no Dunfermline, recebia 41 libras por semana (o equivalente a cerca de 524 libras hoje), mas, ao deixar o trabalho de ferramenteiro, minha renda caiu para 38 libras por semana, pois perdi as 13 libras desse emprego, o que tornou muito importantes os bônus pelas vitórias. Quando fui para o Rangers, recebia 60 libras (998 libras na cotação atual) no verão e 80 libras (1.331) durante a temporada de jogos. Quando comecei a trabalhar no St Mirren como técnico, nosso primeiro jogo em casa foi contra o Hamilton, e jogamos para uma multidão de três mil pessoas em um estádio com capacidade para 25 mil. Tudo no clube era decadente. Quando o clube estava na segunda divisão escocesa, os jogadores, contratados em regime de meio período, recebiam 12 libras por semana durante a temporada e 7 libras no verão.

No Aberdeen, o dono do clube, Dick Donald, controlava de perto qualquer ameaça de desperdício. Ele queria ter um clube bem-sucedido, mas estava satisfeito com um pequeno clube bem-sucedido e sempre insistia que o Aberdeen deveria operar no azul. Ele não tolerava estar no vermelho. Sempre usava a mesma gravata e também se recusava a comprar cadarços novos para os sapatos. Quando um cadarço desgastado arrebentava, ele simplesmente dava um nó e voltava a amarrá-lo. Quando o Aberdeen chegou à final da Copa da Liga Escocesa em 1984, percebi que ninguém havia encomendado champanhe, então telefonei para o secretário do clube, Ian Taggart, e lhe pedi que tomasse providências para que levássemos oito caixas no ônibus (a maioria dos clubes pede mais ou menos vinte caixas). Taggart entrou em pânico e disse: "Não posso. O sr. Donald vai ficar furioso." Donald viu as caixas, e Taggart teve de

dizer a ele que só duas seriam colocadas no ônibus, enquanto o resto seria estocado. Acabamos escondendo o champanhe extra no banheiro do ônibus e, na viagem de volta para casa, depois que ganhamos a taça e o champanhe já transbordava, Dick virou-se para mim e perguntou: “Sr. Ferguson, quantas taças ganhamos hoje?”

Se eu quisesse comprar um novo ponta-esquerda, ele questionava: “Nós já não temos outro ponta-esquerda?” E eu respondia: “Sim, mas ele só tem dezesseis anos e não é bom o bastante nem para jogar no time reserva.” Ele sempre resmungava sobre os salários e bônus que eu dava aos jogadores, perguntando: “Por que você não para de lhes dar aumentos?” E eu respondia: “Sr. presidente, estamos no mundo do futebol. Nós não descemos, nós subimos, e a única forma de manter os melhores jogadores é dar bônus maiores a eles quando vencem alguma coisa.” Dick tinha medo de que o comodismo se instalasse e antes da final, meio que brincando, disse: “Não seria ruim se perdêssemos este jogo, assim os jogadores não ficariam confiantes demais.” Também costumava dizer: “Jamais quero ver a cor vermelha nas finanças deste clube de futebol.” O maior montante que gastei no Aberdeen foi 300 mil libras em 1985, por Jim Bett, e usamos a venda de um jogador para compensar parte do custo.

Curiosamente, minha frugalidade foi parte do motivo que levou o Manchester United a me oferecer a vaga de técnico. Em uma das minhas primeiras sessões com Martin Edwards, quando discutíamos a importância de desenvolver nosso próprio processo de formação de jovens talentosos, eu disse: “Nunca fui o tipo de técnico que prefere comprar.” Ele então retrucou: “Essa foi uma das coisas em que pensamos quando decidimos procurar você.” É difícil acreditar que qualquer empregador se sinta inclinado a contratar um esbanjador.

Quando quis comprar meu primeiro jogador no Manchester United, só consegui convencer Martin a gastar cerca de 1 milhão de libras. O dinheiro todo vinha da venda de ingressos para a temporada inteira ou para jogos específicos, ou ainda da transferência de outros jogadores. Não havia nenhum patrocinador com mais dinheiro do que bom senso injetando dinheiro no clube. O primeiro jogador que comprei foi Viv Anderson — um zagueiro. Nós o compramos por 250 mil libras e depois compramos Brian McClair por 850 mil libras. Depois que fizemos uma liquidação de seis jogadores — incluindo Jesper Olsen, Gordon

Strachan e Paul McGrath — em 1989, gastei cerca de 8 milhões de libras em cinco jogadores — o mais caro dos quais foi o zagueiro Gary Pallister.

Precisei de cerca de 60 milhões de libras para formar o elenco do Manchester United que atravessou a década de 1990, culminando na nossa Tríplice Coroa — a Premier League, a Copa da Inglaterra e a Liga dos Campeões — em 1999. Foram necessários pouco mais de 320 milhões de libras em transferências para nos dar a base necessária a fim de competirmos nos níveis mais elevados da década seguinte — mas isso diz respeito apenas aos gastos, não leva em conta que recebemos mais de 256 milhões de libras pela venda de atletas. A contratação de maior peso entre a minha entrada no Manchester United, em 1986, e 2008 foram os 29 milhões de libras que pagamos por Rio Ferdinand, na época com 23 anos, quando o compramos do Leeds United em 2002. Rio jogou doze temporadas e 455 partidas pelo Manchester United e 54 jogos pela seleção da Inglaterra (durante o tempo que passou no Manchester United) antes de ir para o Queens Park Rangers, um ano depois da minha aposentadoria. Apesar do preço de Rio ter sido fora do comum, foi um dinheiro bem empregado. Amortizado ao longo do tempo que ele passou no Manchester United, o valor pago pela transferência de Rio custou ao clube cerca de 2,5 milhões de libras por ano. Contudo, vale levar em conta que esse valor foi em grande parte compensado pelos 25 milhões de libras que recebemos do Real Madrid em 2003 quando vendemos David Beckham, que não havia nos custado nada.

Fora Rio, construímos nossa defesa praticamente de graça — 5,5 milhões de libras por Patrice Evra e 7,5 milhões de libras por Nemanja Vidić, ambos contratados em 2006. Contratamos Rafael da Silva e seu irmão, Fábio, em 2008, quando os dois ainda nem eram profissionais. Resolvemos os problemas no gol — que haviam me assolado por seis anos depois da saída de Peter Schmeichel — com a contratação de Edwin van der Sar, do Fulham, em 2005. Van der Sar tinha 34 anos quando assinamos com ele por 2 milhões de libras. Compare isso à soma gasta pelo Chelsea no mesmo período. Entre a contratação deles e a minha aposentadoria, Evra, Vidić, os Da Silva e Van der Sar jogaram um total de 1.049 partidas pelo Manchester United.

Quando pensava em comprar um jogador, eu sempre avaliava sua velocidade, seu equilíbrio e sua técnica. Mas também tentava me informar sobre a sua assiduidade. Uma coisa é comprar um atleta que está disponível para ser

escalado toda semana; outra é gastar rios de dinheiro com alguém que se machuca cada três jogos. Não há motivo para comprar um jogador desse tipo.

A nossa preferência por jogadores mais jovens tinha dois resultados: a formação de talentos para a equipe principal e um negócio paralelo muito rentável. Durante meu período como técnico do Manchester United, arrecadamos mais de 100 milhões de libras com a venda de jogadores descobertos na juventude e desenvolvidos nas nossas categorias de base. Entre eles estão não só Beckham e Butt, mas também Gérard Piqué e Giuseppe Rossi, que foram comprados do exterior para nosso sistema de formação. Nós os descobríramos, desenvolvêramos e queríamos receber o justo pelo nosso trabalho, ainda mais porque a maioria era capaz de jogar um futebol de altíssima qualidade por entre dez e quinze anos. Fraizer Campbell, Robbie Brady, Ryan Shawcross, Danny Higginbotham, David Healy e John Curtis são só alguns exemplos de jovens que deixaram o Manchester United para jogar em outros times. Se um jovem em um de nossos centros de excelência parecesse promissor, o risco financeiro para nós caso o contratássemos era pequeno. Contratamos Keith Gillespie aos dezesseis anos, e ele jogou algumas partidas no Manchester United antes de recebermos 1 milhão de libras por ele como parte de um acordo que trouxe Andy Cole para Old Trafford. O maior risco que corríamos era errarmos na análise de um rapaz específico, deixando assim de preparar um jovem mais talentoso no seu lugar. Precisávamos esperar um pouco para ver o verdadeiro potencial de alguns meninos, pois nem todos desenvolvem o físico no mesmo ritmo. Se decidíamos vendê-los, éramos duros nas negociações.

Quando esses meninos avançavam ao longo dos vários níveis e acabavam no time júnior — ou, melhor ainda, no time reserva —, tínhamos uma variedade de opções. Os melhores jogadores, como Danny Welbeck e Adnan Januzaj, tinham o talento necessário para dar o salto do time júnior para a equipe principal, mas, para o restante, era preciso esperar um pouco mais. Só aos vinte ou 21 anos é que dá para saber se determinados jogadores serão bem-sucedidos. Se ainda estivéssemos em dúvida, nós os emprestávamos para outro clube para que pudessem ser testados em um time titular. Fizemos isso com Tom Cleverley, emprestando-o para o Watford, o Wigan e o Leicester City. Emprestamos Jonny Evans para o Royal Antwerp e o Sunderland duas vezes, e Welbeck para o Preston e também para o Sunderland. Às vezes, isso não produzia os resultados

que esperávamos, a exemplo de quando emprestamos Giuseppe Rossi para o Newcastle e o Parma ou Federico Macheda para a Sampdoria e o Queens Park Rangers. Eles jogaram poucas partidas, e seu desenvolvimento ficou estagnado.

Em certos casos talvez tenhamos esperado demais para vender um jogador que não chegaria a produzir os resultados desejados ou cujo valor foi prejudicado por lesões. Houve apenas alguns, um dos quais James Chester, com quem talvez tenhamos perdido dinheiro. Depois de uma série de lesões no joelho durante um longo período, Chester foi vendido para o Hull City por 300 mil libras em 2011. Ele jogou mais de 170 partidas nas quatro temporadas e meia seguintes e acabou se revelando uma baita barganha.

Estávamos sempre de olho nos achados, mas, assim como na vida, no futebol o barato sai caro. A não ser que você tenha sorte, como aconteceu no caso de Cantona, que contratamos após o Leeds United nos procurar para comprar Denis Irwin. O mesmo ocorreu no caso de Peter Schmeichel, que por algum motivo ainda jogava no Brøndby aos 28 anos. Ainda não consigo acreditar como um grande clube não o comprou antes. Em 2008, um amigo de Carlos Queiroz estava atuando como nosso olheiro (de graça) em Angola e se deparou com Manucho. Nós o testamos, e ele tinha uma boa canhota. Assinamos com ele por 250 mil libras, pois o valor era muito baixo, mas, quando ficou claro que ele não tinha o talento necessário, nós o vendemos para o Real Valladolid por 2,5 milhões de libras.

Alguns clubes — como o Real Madrid e o Manchester City — usavam o talão de cheques para formar um time vencedor. O Real Madrid ganhou a fama de pagar grandes montantes por jogadores de enorme talento, os “galácticos”, no auge de sua carreira: Zinédine Zidane, Luís Figo, Kaká, Cristiano Ronaldo, Gareth Bale e James Rodríguez. Isso deu certo para eles, o que mostra que há mais de uma maneira de se trabalhar. Entretanto, minha criação me levou a estar mais inclinado a construir em vez de comprar. Acho que eu era mais o que meu filho Mark em sua área chamaria de *value investor* [investidor de valor].

Sempre gostei da ideia de contratar jogadores talentosos no crepúsculo de suas carreiras. Não esperávamos tê-los na folha de pagamento por muito tempo, mas sabíamos que, de vez em quando, podíamos conseguir um jogador por uma quantia pequena que poderia sanar uma de nossas necessidades. Contratamos Laurent Blanc da Inter de Milão, em 2001, numa transferência sem custos. Blanc

tinha 35 anos, mas era um jogador consolidado e experiente, e precisávamos de um reforço na defesa. Usamos uma tática parecida em 2009 quando contratamos Michael Owen, ex-atacante da seleção inglesa, para acrescentar um brilho ocasional ao nosso ataque. Quando garoto, ele havia treinado no sistema de formação do Manchester United e estava disponível para uma transferência sem custos. Assim, convidei-o para uma visita à minha casa, fiz uma proposta em que ele receberia de acordo com o seu desempenho, e ele ficou em êxtase. Apesar de ter sofrido uma série de lesões, o acordo funcionou para Michael, pois ele marcou o gol de empate na sua primeira atuação pelo Manchester United em Wembley, quando derrotamos o Aston Villa na final da Copa da Liga Inglesa de 2010, e no ano seguinte recebeu uma medalha pelo título da Premier League, a sua primeira em treze anos jogando em clubes de peso.

Tínhamos uma exceção no nosso rígido controle das finanças, que aplicávamos quando chegava a hora de vender atletas que tivessem dado uma grande contribuição ao clube. Talvez eles já tivessem jogado por dez anos ou mais e chegado ao ponto em que as lesões começam a se tornar frequentes e em que não se consegue mais manter um lugar garantido no time titular, podendo contar nos dedos de uma mão o número de temporadas em que ainda poderiam esperar jogar futebol. Nesses casos, fazíamos o contrário, ajudando-os com a oferta de transferências gratuitas (para que o clube comprador pudesse justificar o pagamento de um salário gordo) ou uma partida especial para homenagear o jogador, ou as duas coisas. O único que teve real sucesso depois de ter nos deixado foi Phil Neville, que vendemos para o Everton por apenas pouco mais de 3 milhões de libras. Em retrospecto, foi um ótimo negócio para o Everton, pois poderíamos perfeitamente ter lucrado mais com Neville; também não prevíramos que ele ainda jogaria por oito anos. Atletas como Denis Irwin, Steve Bruce, Mick Phelan e Brian McClair receberam transferências gratuitas. Quando Peter Schmeichel quis nos deixar, permitimos que ele saísse em uma transferência sem custo com a única condição de que não jogasse em um clube inglês. Ele foi para o Sporting, mas após alguns anos voltou para a Inglaterra e foi jogar no Aston Villa e depois no Manchester City. Não questionamos nenhuma dessas decisões, embora tivéssemos o direito de fazê-lo. Conferir esse tratamento aos jogadores era simplesmente o certo a fazer.

Compensação

Tenho certeza de que ninguém pensa em técnicos de futebol como especialistas em precificação. Em geral ela é considerada uma qualidade dos gerentes de marca, que decidem por quanto um tubo de pasta de dente ou uma garrafa de vodca devem ser vendidos. É verdade que, a não ser quando recebia reclamações dos torcedores, eu não me preocupava com o preço dos ingressos da temporada ou com merchandising, porém passava um bocado de tempo lidando com o preço dos jogadores — quanto podíamos gastar para comprá-los e quanto de salário estávamos preparados para oferecer.

Quando se veem os grandes montantes pagos por jogadores nas manchetes dos jornais, há a tentação de presumir que os clubes de futebol torram dinheiro sem pensar duas vezes. Isso só se aplica a alguns times — os controlados pelos proprietários ou grupos de proprietários para quem o dinheiro não é problema. Na Europa, essa lista até agora se limita ao Chelsea, ao Manchester City e ao Paris Saint-Germain (PSG). Para quase todos os outros clubes, mesmo nas ligas de maior destaque, o dinheiro e os orçamentos são uma questão fundamental, e para clubes como o Peterborough United, time da League One, a terceira divisão inglesa, localizado no leste da Inglaterra e que foi treinado pelo meu filho Darren, cada centavo conta. Eu simplesmente não acredito que se possa comprar o sucesso. É preciso fazer por merecê-lo.

Nunca houve tanto dinheiro no futebol escocês quanto no futebol inglês; bem cedo na minha carreira, eu me acostumei a extrair o máximo de pouco. Considero isso uma boa disciplina para quaisquer negócios ou organizações, pois é muito fácil desperdiçar dinheiro. Além disso, sempre precisei dar satisfação a donos de clube que queriam saber como seu dinheiro estava sendo gasto.

No Aberdeen, precisei enfrentar uma série de jogadores, a começar pelo capitão, Willie Miller, que vinham à minha sala exigir aumentos. Os melhores salários ficavam entre 250 e 300 libras por semana, e Miller queria 350 libras de remuneração. O presidente, Dick Donald, quis vendê-lo, mas o convenci de que isso desencadearia um êxodo. Em seguida, seu companheiro de time Alex McLeish apareceu com a esposa, e acabei convencendo-o a aceitar um aumento de 50 libras. Por fim, Doug Rougvie apareceu, e eu lhe disse: “Doug, tenho um

bolo enorme com uma cereja em cima. Willie Miller está levando três quartos dele com a cereja. Tenho um quarto do bolo sobrando para todo mundo. O que você quer que eu faça?” Ele não ficou satisfeito com a nossa oferta, então o deixamos ir para o Chelsea.

Ao longo das décadas, os salários tornaram-se um assunto importante no futebol — pelo menos para a imprensa, sobretudo por causa da grande diferença entre o “ordenado” semanal de um trabalhador comum e os salários de até dezenas de milhares de libras por semana que então eram pagos aos jogadores de futebol.

Quando iniciei minha carreira como jogador, costumávamos chamar nossa remuneração de “ordenado” ou “pagamento”. O uso desses termos não era algo gratuito, pois na época quase todo jogador vinha da classe trabalhadora. O pai de Stanley Matthews, na época o jogador mais famoso da Inglaterra, era boxeador. Bobby Charlton é de Ashington, cidade mineradora no norte da Inglaterra. Quando fui contratado pelo St. Johnstone, os pais de todos os outros atletas tinham empregos de proletariado. Na Grã-Bretanha, o futebol era o esporte adotado pela classe trabalhadora, jogado por jovens de famílias de trabalhadores, o que se refletia nos termos usados no meio. Se não tivesse me tornado jogador de futebol, provavelmente teria sido ferramenteiro, enquanto que meus companheiros de time teriam trabalhado nos estaleiros, nas usinas siderúrgicas e nas fábricas de automóveis locais.

Havia mais do que alguns vestígios de *Upstairs, Downstairs** na forma como os jogadores eram pagos. Até 1961, a Football League estabelecia um teto para o salário semanal de um jogador, que na época, durante a temporada de jogos, era de 20 libras. Compreensivelmente, os jogadores, que não passavam de servos submetidos a um contrato de prestação de serviços, sentiam-se explorados e mal pagos. Não havia negociações sobre remuneração. Você aceitava o que o técnico oferecesse, e muitas vezes isso significava receber um valor para a temporada e ganhar outro — inferior ou inexistente — durante o verão. Todo jogador que reclamasse do seu salário tendia a ser posto de lado. Uma coisa era fazer greve em uma fábrica, onde as máquinas continuariam ali quando você voltasse; outra era perder um jogo que jamais seria jogado outra vez. Mesmo depois que as regras aplicadas aos salários e à liberdade de transferência entre clubes tornaram-se mais flexíveis no início da década de 1960, alguns clubes, incluindo o

Manchester United, tentaram impor um teto informal aos salários. Contudo, no fim as forças de mercado acabaram prevalecendo.

Não pretendo sugerir que os jogadores eram indiferentes ao seu salário, ou que este era padronizado, mas numa era que não incluía advogados, agentes, contadores, empresários nem publicitários, o assunto não gerava muito debate ou rancor. Antes do caso Bosman, os clubes tinham todo o poder. Era simples: os atacantes em geral recebiam mais do que os defensores, e o capitão do clube costumava receber um pouco mais do que todo mundo. Quando fui contratado pelo Queen's Park FC, em 1957, o clube era amador, então eu não recebia salário. No auge da minha carreira como jogador, entre 1967 e 1973, houvera um aumento para 80 libras por semana, e na minha última temporada no Ayr United eu recebia 60 libras.

Embora hoje em dia os números tenham mais zeros do que cinquenta anos atrás, a natureza humana não mudou muito. Como as outras pessoas, os jogadores da minha juventude queriam receber o que mereciam. Ao longo da minha carreira como técnico, sempre achei que havia uma média justa. É óbvio que o clube não queria ser extorquido por exigências absurdas; por outro lado, sempre achei que deveríamos pagar aos jogadores o que eles mereciam. Sei que isso soa simplista, porém eu achava que, se aderíssemos a essa abordagem, tudo correria perfeitamente bem.

Quando comecei a treinar o Aberdeen, os jogadores recebiam 120 libras por semana, o que eu considerava uma remuneração muito baixa. Então, aumentei os salários. (Não nos esqueçamos de que o primeiro jogador a ter recebido 100 libras por semana foi o capitão da seleção da Inglaterra e do Fulham, Johnny Haynes, que alcançara esse patamar em 1961.) Além das habituais barganhas, a primeira vez que precisei enfrentar sérias questões de compensação foi depois que o Aberdeen ganhou a Recopa Europeia, em 1983, ao vencer o Real Madrid. De certo modo, isso foi ao mesmo tempo a melhor e a pior coisa que aconteceu ao clube, pois colocou os jogadores sob os holofotes. Todos agora queriam mais dinheiro e vários clubes queriam contratá-los. Assim, em dois anos perdemos metade do time para clubes maiores que ofereceram muito mais dinheiro. Aumentamos os salários dos nossos melhores jogadores para 350 libras por semana, acrescentando bônus por vitórias ou conquistas de ligas e copas. Dick Donald sempre quis evitar usar todo o nosso dinheiro para pagar ao time

principal e esquecer todos os outros. Ele sempre quis se certificar de que os atletas mais jovens tivessem pagamentos justos.

Nunca relutei em dar um único centavo a mais aos jogadores. Na verdade, acho que os melhores são mal pagos. Isso pode parecer ridículo para alguém que trabalha como mecânico ou enfermeiro, mas encaro a questão de um ponto de vista diferente. Jogadores bons o suficiente para atuar em qualquer equipe do mais alto escalão da Liga dos Campeões precisaram superar dezenas de milhares de rapazes que teriam feito de tudo pela mesma oportunidade. Eles têm talento o bastante para entreter pessoas do mundo inteiro — em geral em números que tornam insignificantes os públicos atraídos por astros da música e do cinema e que com certeza superam os públicos que acompanham outros esportes.

Um efeito colateral do sistema de pagamento da Premier League é que os bônus acabaram sendo praticamente extintos. Os melhores jogadores podem receber um bônus quando vencem a Premier League ou uma das competições mais importantes da Europa, mas os complexos sistemas de bônus por meio dos quais os jogadores eram compensados por atuação, vitória ou gol marcado desapareceram nos escalões mais altos do esporte. Embora ninguém reclame de um dinheiro extra, um bônus financeiro não gera o mesmo incentivo aos grandes jogadores que gerava há 25 anos. Os incentivos mais fortes são o despertar do seu instinto competitivo, o orgulho pela profissão e a perspectiva de ganhar uma medalha. Bônus são gastos. Medalhas são eternas.

Quando comparados à compensação anual daqueles que administram fundos de hedge, jogadores como Cristiano Ronaldo e Lionel Messi parecem terrivelmente injustiçados. Pouco tempo atrás, li que os 25 administradores de fundos de hedge mais bem pagos receberam, juntos, quase 7,5 bilhões de libras em 2014 — mais do que as folhas de pagamento somadas da primeira divisão inglesa, alemã, espanhola e italiana. Isso parece mais absurdo ainda quando se sabe que muitos deles registraram lucros piores do que os do mercado de ações.

Se o desempenho de um atleta cai por um período prolongado, seu destino é o banco ou a transferência. A injustiça parece ainda maior quando consideramos que, em comparação a outras pessoas, o número de anos que um jogador passa no auge do salário é muito menor — em geral, cerca de seis anos e quase sempre menos do que dez. Não venha me dizer que um cara de 28 anos capaz de editar planilhas (do tipo que encontramos às centenas de milhares, talvez milhões)

merece receber mais do que um meia do Swansea City ou do Southampton.

De vez em quando, os jogadores ficavam irritados ao ler sobre o contrato de algum companheiro de time. Alguns, como Gary Neville ou Paul Scholes, não davam a mínima ao que os outros recebiam, porque confiavam que nós os compensaríamos de forma justa. Isso não os incomodava nem quando chegavam ao fim da carreira, quando Gary, Paul e Ryan Giggs tinham contratos de um ano. Eles eram realistas e sabiam que os trataríamos da forma correta. Em contrapartida, outros ficavam chateados, e entendo seu ponto de vista. Não importa se o esquema de compensação é baseado em centenas de milhares de libras por semana ou em sacos de batatas chips. Tudo é uma questão de valor relativo, pois muitos sentem — ou querem sentir — que são mais valiosos do que os outros.

Às vezes, um jogador tinha a consciência de que estava em uma posição particularmente forte. Vi isso acontecer com Ruud van Nistelrooy em 2003, depois de suas duas primeiras temporadas espetaculares no Manchester United. Ele conseguiu negociar uma cláusula em seu contrato de acordo com a qual poderia ir para o Real Madrid se eles lhe oferecessem certa quantia. Isso o colocou no controle e foi algo que não voltamos a fazer. Por fim, nós o deixamos ir para o Real Madrid, mas ele foi apenas parte de um número minúsculo de jogadores dispostos a deixar o Manchester United. Quando saiu, depois de termos contado com seus serviços e gols por anos, ele estava com trinta anos e recebemos de volta a maior parte do nosso investimento.

Eu era mais duro quando negociava contratos com jogadores do que quando negociava contratos para mim mesmo. Alguns líderes não hesitam em encher o próprio bolso a cada oportunidade. Outros não se sentem à vontade com a ideia de fazer pressão para receber o que merecem. Eu provavelmente ficava entre esses dois extremos, em particular quando somas maiores começaram a entrar no futebol na década de 1990. Talvez eu esteja errado, mas percebo que os líderes às vezes estão tão ocupados administrando uma organização que não cuidam de si mesmos como deveriam. Eles invariavelmente não comem, não dormem nem se exercitam de forma apropriada, mas também adotam o hábito de negligenciar a administração das próprias finanças. Dedicam muito tempo cuidando dos detalhes da remuneração dos outros e uma fração ínfima cuidando da sua situação. Não têm o cuidado necessário quando se trata dos termos dos próprios

contratos e, se não têm a sensatez de economizar algum dinheiro, têm dificuldade para administrá-lo adequadamente. Talvez isso se deva ao fato de os melhores líderes tenderem a ser missionários em vez de mercenários.

Quando comecei no Aberdeen, recebia 12 mil libras por ano, ou o equivalente a cerca de 65 mil libras atualmente, e no meu último ano na Escócia estava ganhando 25 mil libras, com uma boa estrutura de bônus. Eu ganhava um dinheiro extra com colunas para jornais e palestras, mas não teria conseguido comprar muitas caixas de vinho. Isso aconteceu numa época em que o jogador mais bem pago do time recebia 15 mil libras por ano, e os acordos de patrocínio eram insignificantes se comparados aos padrões dos principais times da Premier League dos dias de hoje. Quando comecei a conversar com o Manchester United, eles me ofereceram menos do que eu ganhava, incluindo bônus, no meu último ano no Aberdeen.

Depois que o Manchester United começou a vencer competições importantes com frequência, passei a prestar mais atenção na minha compensação. Em 1989, Martin Edwards, presidente do clube, tentara vender o Manchester United por 20 milhões de libras — um valor ridículo para os padrões atuais, mas exorbitante para a época. Entretanto, o acordo não foi fechado, pois o interessado não conseguiu levantar o dinheiro. A partir do momento em que se tornou uma companhia de capital aberto, em 1991, não havia mais mistério em relação ao valor do Manchester United, e foi inevitável eu questionar o papel que tivera nisso. Em 1998, Rupert Murdoch ofereceu 623 milhões de libras pelo Manchester United, o que provocou um aumento da parte de Martin para 87 milhões de libras. Talvez tenha sido a minha herança dos sindicatos escoceses que começou a me atormentar ou talvez eu apenas tenha me sentido desvalorizado.

Martin era um bom presidente. Ele amava o clube e se importava com o bem-estar dos seus funcionários, mas sempre ficava furioso quando eu pedia aumento de salário. Eu ia até sua sala em Old Trafford, e ele golpeava o meu pedido na enorme calculadora de mesa que mantinha ao lado do telefone. Anos antes, para mostrar que não estava recebendo uma remuneração justa, cheguei a lhe mostrar o contrato de George Graham, na época técnico do Arsenal. Não consegui muita coisa e, de certa forma, estava negociando em desvantagem, pois Martin sabia que não havia nenhum outro emprego no futebol que eu quisesse mais do que o

cargo de técnico do Manchester United. Depois que David Gill se tornou o CEO do clube, a situação mudou. David era mais objetivo, e meu salário foi ajustado a um nível apropriado.

Quando os Glazer e David Gill concordaram em dar um grande aumento a Wayne Rooney em 2010, perguntaram-me como me sentia em relação a isso. Respondi que não achava justo Rooney ganhar o dobro do meu salário. Joel Glazer logo retrucou: “Concordo plenamente com você, mas o que devemos fazer?” Foi simples: concordamos que nenhum jogador deveria ganhar mais do que eu. Chegamos a esse acordo mais rápido do que você leu a frase anterior.

Nos meus últimos quinze anos no Manchester United, eu tinha um contrato automaticamente renovado ao fim de cada ano caso não optássemos por finalizá-lo e um acordo segundo o qual, caso fosse demitido, eu teria direito a dois anos de salário, mesmo que fosse contratado pelo Manchester City no dia seguinte da minha demissão. Isso era mais do que suficiente para mim.

Suspeito que a maioria dos técnicos de futebol recebe menos — às vezes bem menos — do que seus jogadores de destaque. Na Premier League, imagino que só Arsène Wenger e José Mourinho ganhem o mesmo que seus melhores jogadores. Isso provavelmente explica por que não se escreve muito sobre a remuneração de um treinador. Qual é a mensagem que um time recebe quando a maioria dos atletas ganha mais do que o chefe?

Negociações

Comprar e vender jogadores me deu a oportunidade de aprender a arte da negociação. Tive minha primeira experiência na área observando líderes sindicais quando trabalhava em fábricas. Havia uma grande influência comunista na época, e sempre achei que eles passavam dos limites. Faziam greve pelos motivos mais banais. Recusavam-se a negociar. Sempre batiam de frente. A última coisa que se deve querer fazer é uma greve, mas parecia que eles sempre queriam declarar uma. Que outras armas você tem quando está em greve? O que acontece se você não conseguir provar que suas exigências são justas e acabar na pior por três meses? Essa imagem se entranhou na minha mente, então eu sempre tentava evitar conflitos nas negociações com jogadores.

É difícil manter a mente clara durante negociações e não se deixar levar pela paixão à causa ou pelas emoções. É fácil demais se empolgar, e para um técnico de futebol é natural achar que um ou dois novos jogadores mudarão a sorte de um clube. Negociar sem manter a disciplina pode provocar todo tipo de efeitos colaterais. Não apenas aumenta o preço de uma transação específica, como também tem efeito cascata. No futebol, como em outros negócios, isso significa que as pessoas passam a esperar que você pague os maiores preços. Isso também afeta o restante do time, pois toda a sua estrutura de compensação é distorcida pela chegada de um novo jogador ou por um novo contrato.

Seria legal pensar que todos se comportam como cavalheiros durante negociações, mas, infelizmente, nem sempre é o caso. Nós nos deparamos com algumas pessoas para quem um aperto de mão é o suficiente na hora de fechar uma transferência caríssima. Em contrapartida, há outras para quem não podemos virar as costas por medo de que nos passem a perna. Ao longo dos anos, após dezenas — ou talvez centenas — de negociações, aperfeiçoei minha capacidade de ler as pessoas. No entanto, também aprendi que, não importa quantas vezes você já tenha estado prestes a assinar um contrato, há sempre espaço para uma surpresa desagradável.

Eu tentava deixar as emoções de lado e manter a mente clara quando queríamos um jogador. Quando quisemos contratar Phil Neville, primeiro procuramos seu irmão Gary. Sabíamos o que estávamos fazendo, pois os dois eram muito unidos. Embora tivéssemos consciência de que Phil tinha um talento natural maior e teria mais gente interessada nele, eu também sabia que, se fizéssemos uma proposta a Gary, Phil seguiria o irmão rumo ao Manchester United. Havia casos em que os vendedores tentavam usar as emoções para tirar vantagem. Depois de um jogo em Old Trafford em agosto de 2004 contra o Everton, David Gill, Maurice Watkins e eu tivemos uma reunião com o dono do clube, Bill Kenwright, e o técnico, David Moyes, para discutir nossa oferta por Wayne Rooney, então com dezoito anos. Eles usaram todas as cartas que tinham na manga. Depois que apresentamos nossa oferta final, Kenwright colocou a mãe de Rooney ao telefone e ela me disse: “Vocês não vão roubar o meu menino.” No fim superamos as emoções e assinamos com Wayne no dia seguinte.

Sempre tentei me convencer de que, se não conseguíssemos fechar uma

negociação em particular, não seria o fim do mundo e que nosso sucesso não dependia da chegada de um novo jogador. Se você precisa de uma pessoa para mudar o seu destino, isso significa que não construiu uma organização muito sólida. Tivemos a chance de comprar Sergio Agüero antes de sua ida para o Manchester City, mas, no fim, seu agente exigiu um valor que não estávamos dispostos a pagar. Quando me aproximava da aposentadoria, estávamos interessados em Lucas, ponta-direita incrivelmente talentoso que na época jogava no São Paulo. Oferecemos 24 milhões de libras por ele, aumentamos para 30 milhões e depois para 35 milhões de libras. Contudo, ele acabou indo para o PSG por 45 milhões de libras. David e eu não estávamos preparados para chegar a esse patamar. Também houve casos em que as negociações por um jogador específico não deram em nada, mas acabamos conseguindo alguém melhor. Em 1989, não consegui contratar Glenn Hysén, da Fiorentina, mas ficamos com Gary Pallister. Minha tentativa de conseguir o holandês Patrick Kluivert, que na época jogava no Milan, também foi inútil, porém no final tudo deu certo, pois pouco depois contratamos Dwight Yorke.

As negociações muitas vezes são irracionais. Há todo tipo de razão para que as pessoas comprem e vendam — não importa se é uma casa, uma companhia, ações ou um jogador de futebol. Descobri que prever o resultado de uma negociação era sempre difícil, pois, embora eu tentasse, nunca sabia quais eram todas as cartas do meu oponente ou não estava a par das pressões sofridas por ele. Contudo, eu sabia que é sempre bom manter o máximo de opções em aberto. Por exemplo, em 1989, quando perdemos para o Nottingham Forest nas quartas de final da Copa da Inglaterra, eu disse a Martin Edwards que precisávamos vender Gordon Strachan. O Sheffield Wednesday demonstrara interesse em contratá-lo, mas recebi um telefonema de Howard Wilkinson, técnico do Leeds, que havia tomado conhecimento do que estava acontecendo. Informei Strachan sobre o interesse do Leeds, mas, por alguma razão, ele estava decidido a ir para o Sheffield. Eu lhe disse que ele deveria procurar Wilkinson por cortesia para lhe contar sua decisão, acrescentando: “Nunca se sabe, ele pode lhe oferecer a lua. Você nunca sabe o que alguém vai lhe oferecer.” Na época, o Leeds era um clube em ascensão no que era a segunda divisão da época e seu presidente, Leslie Silver, estava disposto a investir. Na mesma noite, Strachan me telefonou e disse: “Chefe, eu só queria que o senhor soubesse que assinei com o Leeds.

Eles não me ofereceram a lua. Eles me ofereceram duas luas.” Aos 32 anos, Strachan acabou com um contrato com o Leeds que era muito melhor do que ele tinha no Manchester United.

Uma das maiores lições que tive sobre negociações veio de Colin Henderson, em agosto de 1989, quando quisemos contratar Gary Pallister para reforçar nossa defesa. Henderson, que era o presidente do Middlesbrough e gerente comercial da ICI, se aproveitou da nossa apreensão. Eu estava ansioso, talvez até desesperado, para contratar Pallister a tempo para uma partida que jogaríamos dois dias depois contra o Norwich City, e suspeito que Henderson tenha percebido isso. Até fizemos Pallister sentar no carro com seu agente em frente ao hotel em Middlesbrough para que todos os documentos fossem assinados.

Eu tinha dito a Martin Edwards e Maurice Watkins, advogado do Manchester United, que o máximo que deveríamos pagar por Pallister era 1,3 milhão de libras. Em 1989, essa era uma grande soma, porque — antes disso — a maior quantia até então já paga pelo Manchester United por um jogador havia sido de 1,8 milhão de libras, investida em Mark Hughes em 1988. Maurice e eu passamos uma longa noite negociando com Henderson e havíamos começado com um lance de cerca de 1,3 milhão de libras. Por fim, concordamos em 2,3 milhões de libras, um recorde em transferências na Grã-Bretanha, e eu mal havia respirado aliviado quando Henderson disse que o pagamento teria de ser feito de uma vez só. Foi um choque, pois na época o costume era parcelar o pagamento de transferências muito caras.

Sempre tive em mente a necessidade de atacar logo no início das duas janelas anuais de transferências, introduzidas na temporada de 2002-2003. Outros técnicos queixavam-se das janelas de transferência, mas gostei da novidade, pois significava que eu não precisaria lidar com agentes seis meses por ano. A última coisa que você quer é ficar pressionado contra a parede com os ponteiros avançando enquanto todo mundo sabe que você está atrás de um tipo específico de jogador. Entretanto, eu estava disposto aceitar essa pressão do tempo em troca da liberdade proporcionada por ela durante um longo período do ano. No verão, tentávamos decidir quem queríamos antes de eu entrar de férias em junho, apesar de a janela de transferências ser encerrada apenas no fim de agosto. Deixávamos as nossas intenções claras o mais cedo possível quando David Gill entrava em contato com o CEO do clube dono de determinado jogador que queríamos. Era

importante para nós estar no páreo logo no início para não sermos pegos de surpresa. Houve uma ocasião memorável em maio de 2007 quando David Gill, acompanhado por Carlos Queiroz, que falava português, foi a Portugal e contratou Nani, do Sporting, e Anderson, do Porto, dentro de 24 horas. No mesmo mês, por acaso, dez semanas antes do fim da janela de transferências, também contratamos Owen Hargreaves, do Bayern de Munique.

O ambiente onde transcorrem as negociações também pode influenciá-las, e, como já disse, descobri que o hotel no sul da França aonde Cathy e eu íamos quando eu estava de folga era um ótimo lugar para convencer jogadores a assinar com o Manchester United. Ele ficava longe da agitação da multidão e, com a vista para o ensolarado Mediterrâneo, inspira muito mais a ideia de um futuro promissor do que uma sala de reuniões apertada em um estádio ou uma suíte de hotel num dia chuvoso em Londres. Phil Jones foi um dos jogadores que levaram os pais e seu agente para o nosso hotel; tivemos uma conversa muito agradável naquele local maravilhoso, e então o acordo foi selado. Às vezes, eu também usava a aura do Manchester United para fechar o acordo, levando um jogador que nos interessava ao campo ou mostrando nosso centro de treinamento em Carrington. Eles sempre ficavam impressionados ao ver o ginásio.

Compare essa abordagem descontraída com o problema de negociar sob pressão. Daniel Levy, presidente do Tottenham, levou-nos à loucura quando esperou até o último dia da janela de transferências para aceitar os termos da contratação de Dimitar Berbatov, o talentoso atacante búlgaro por quem tínhamos interesse havia muito tempo. Quando soubemos que Levy estava tentando vender Berbatov para o Manchester City, decidimos intervir. Fretamos um avião e trouxemos o jogador até Manchester, acertando os termos com ele e, pelo menos eu acreditava, uma taxa de transferência com o clube. Mas então Levy voltou atrás e disse que queria Fraizer Campbell, um dos nossos jovens atacantes, como parte do acordo. David Gill não aceitou, então Levy aumentou um pouco a taxa de transferência de Berbatov. Por fim, passando dos nossos limites para concluir o acordo, emprestamos Campbell para o Tottenham e pagamos a taxa mais alta que Levy queria. Trabalhamos até a meia-noite, assinando e enviando documentos por fax para garantir que toda a papelada fosse finalizada antes do fim do prazo. Essa experiência foi mais dolorosa do que quando coloquei uma prótese no quadril.

Agentes

Os agentes se tornaram algo como mosquitos. Hoje em dia, eles estão por toda parte no futebol, e quase todos não fazem nada além de encher o próprio bolso e prejudicar a relação dos jogadores com seus clubes e técnicos. Eles transformaram muitos atletas em mercadorias; conversar com a maioria dos agentes é como tentar chegar a um acordo em uma feira árabe.

Como resultado, desenvolvi uma aversão profunda por qualquer intermediário que se coloque entre mim e os jogadores com quem quero ter uma relação próxima. Os agentes agem conforme seus próprios interesses, e tanto o jogador quanto o clube sofrem as consequências. Fiquei impressionado quando li *Efeito bola de neve*, biografia de Warren Buffett escrita por Alice Schroeder, e soube da sua desconfiança em relação aos banqueiros de investimentos. Eu me sinto em relação aos agentes de futebol da mesma forma que o sr. Buffett se sente em relação aos banqueiros: eles não passam de "embaralhadores de dinheiro".

Antes do caso Bosman, sempre lidávamos diretamente com os jogadores e sua família. Todo garoto bom o bastante para jogar pelo Manchester United quase inevitavelmente teria atraído a atenção de outros clubes, o que significa que nossas ofertas eram determinadas pelas forças de mercado. As notícias sem dúvida correriam, e na maioria das vezes teríamos uma boa noção da competição que enfrentaríamos.

A verdade é que hoje poucos jogadores precisam de um agente, porque levam uma vida sem complicações ou têm pouco interesse em se tornar celebridades. Se toda a sua renda vem do contrato com o clube e eles não têm vocação — ou não têm o carisma necessário — para atrair o interesse de patrocinadores e agências de publicidade, tudo de que precisam é um contador e um advogado. Poucos — e são de fato poucos — têm vidas mais complexas, tornam-se pequenos conglomerados de negócios e precisam de alguém para cuidar das suas relações. No verão de 1997, tanto Gary quanto Phil Neville assinaram contratos de sete anos em quinze minutos. Adorei a resposta do pai deles quando lhe perguntaram por que tinham feito isso: "Porque eles não nos dariam dez anos."

Com muita astúcia, e discretamente, os agentes se metem entre o jogador e o

clube e tentam aumentar as apostas. Eles afirmam representar o interesse de seus clientes, mas sua real motivação é maximizar a quantia que vai direto para seu próprio bolso. Os jogadores, em particular os mais jovens, foram levados a acreditar que é impossível obter um acordo justo sem um agente, além de terem sido manipulados para achar que o único caminho para um acordo justo é lançar mão de ardis durante negociações que podem levar uma eternidade. Na verdade, ocorre o oposto, pois poucos jogadores têm noção de quanto desembolsam para esses agentes ao longo da carreira. As somas podem ser exorbitantes. Um agente espera receber 5% do salário-base do cliente a partir da negociação de um contrato. Assim, numa transferência em que o jogador assina um contrato de cinco anos a 100 mil libras por semana, o agente receberá 1,3 milhão de libras. Exorbitante. Harry Swales, que representou Ryan Giggs, Bryan Robson e Kevin Keegan durante muitos anos, sempre se recusou a receber uma porcentagem dos ganhos que o clube pagava ao jogador. Em vez disso, ficava apenas com uma porcentagem dos contratos comerciais em que se envolvesse.

Eu com frequência tentava usar um jogador respeitado como nosso negociador de contratos. Era mais fácil os jovens atletas e seus pais verem outros jogadores como aliados naturais do que fazê-lo com alguém como David Gill e eu. Inevitavelmente, éramos vistos como administradores e, pelo menos durante as negociações, como adversários. Já mencionei que, no papel de capitães, tanto Bryan Robson quanto Steve Bruce ajudavam muito nesse aspecto, assim como Brian McClair. O mesmo pode ser dito de Gary Neville — embora eu deva admitir que houve ocasiões em que temia a sua presença do mesmo modo que a chegada de um agente. Adquirimos o hábito de chamá-lo de “Arthur Scargill”, que por muitos anos foi o líder do Sindicato Nacional dos Mineradores e era conhecido pela posição inflexível em relação a quase tudo. Gary era parecido. Ele vinha à minha sala com um jogador e anunciava: “Achei sua oferta uma porcaria.” Ele ficava genuinamente ofendido por algumas de nossas ofertas e nos contava isso numa linguagem muito explícita. Mas Gary era justo, e era bom tanto para o jogador quanto para o clube. Eu preferia lidar com Gary em qualquer ocasião do que com um agente.

Alguns agentes são dignos, mas é possível contá-los nos dedos de uma mão. Jorge Mendes é um deles. Ele representa alguns dos melhores jogadores do mundo, incluindo Cristiano Ronaldo, Ángel Di María e Diego Costa. Quando

lidava com Jorge, especialmente em 2008, época em que eu tentava manter Cristiano Ronaldo no Manchester United por mais um ano ao passo que ele ansiava por jogar pelo Real Madrid, sempre senti que ele tentava representar os interesses dos jogadores. Mas Jorge é uma raridade.

Muitos agentes não têm nenhuma qualificação além da habilidade de cair nas graças do jogador e de sua família.

Não tive problemas diretamente com Carlos Tévez, e sim com seu conselheiro, Kia Joorabchian. Sempre tive a sensação de que ele estava planejando outro caminho para Tévez, por isso nunca consegui vê-lo como um jogador de fato do Manchester United. Parecia-me que estávamos apenas alugando Tévez até Joorabchian conseguir um acordo melhor com outro clube.

Há um ou dois agentes de futebol de quem simplesmente não gosto. Um deles é Mino Raiola, agente de Paul Pogba. Desconfiei dele desde o momento em que o conheci. Raiola se tornou agente de Zlatan Ibrahimović quando jogava no Ajax e acabou se tornando representante de Pogba, que na época tinha apenas dezoito anos. Nós queríamos muito assinar com Pogba um contrato de três anos com a opção de renovação por mais um ano. Raiola surgiu em cena de repente, e nossa primeira reunião foi um fiasco. Ele e eu éramos como água e óleo.

A partir dali, nossas chances estavam perdidas, pois Raiola havia conquistado a simpatia de Pogba e sua família, e o jogador assinou com a Juventus.

Esse tipo de atmosfera dificulta o estabelecimento de uma relação com um jogador e complica muito a vida de um técnico. Se eu achasse que essas pessoas genuinamente se importam com os interesses do jogador, talvez tivesse outra opinião. Os atletas não entendem que sua vida seria melhor — tanto financeira quanto emocionalmente — se contratassem os serviços de um advogado pagando por hora para ajudá-los com seus contratos. Paul Scholes era representado pela firma de contabilidade Grant Thornton. Ele pagava apenas uma taxa à empresa, e o trabalho era feito.

Os agentes se tornaram uma parte desagradável da vida no futebol. Eu gostaria que caras como Paul Scholes e Ryan Giggs, dois dos melhores jogadores dos últimos tempos, ajudassem a educar os mais jovens e seus pais, mostrando-lhes que não precisam de agentes. Eles estariam fazendo um tremendo favor para os meninos e para o futebol.

---

* Série britânica exibida de 1971 a 1975 que retratava a vida de uma família rica e seus criados. (N. da T.)

11

DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

Inovação

Entre 1986 e 2013, o lado comercial do Manchester United mudou quase que da água para o vinho. No meu último ano no clube, a receita havia aumentado para 363 milhões de libras. Embora o sucesso em campo tenha gerado a base para esse crescimento, meu envolvimento nos detalhes associados ao som do dinheiro entrando na caixa registradora foi pequeno. O crescimento comercial era responsabilidade do presidente e do CEO. Era atribuição deles lidar com os patrocinadores e negociar os contratos de patrocínio; expandir nossas atividades de bufê, entretenimento e eventos; organizar turnês pré-temporada; e montar as ferramentas de mídia e marketing, incluindo a MUTV, o site, a revista e, hoje em dia, o gerenciamento das nossas contas no Twitter, no Facebook e no Instagram. Eles também instituíram o departamento de recursos humanos, já que se precisa de um quando se emprega oitocentos funcionários. Muito mudou à medida que o clube crescia.

Analisando em retrospecto, acho que sempre havia o risco de eu me distrair do meu trabalho se acumulasse mais responsabilidades no clube. Contudo, sempre existiu uma divisão natural de atribuições, e não consigo pensar em nenhum técnico de um clube importante que administre tanto o lado futebolístico quanto as atividades comerciais do clube. A separação de responsabilidades no futebol equivale, de certo modo, ao que encontramos em jornais, grifes de moda ou agências de publicidade. Em cada um, há alguém responsável pela concepção do produto — o editor, designer ou diretor de criação. E há também o CEO, que cuida das atividades comerciais — venda de assinaturas e promoção do produto; abertura de lojas e venda de vestidos; atração de clientes e controle das finanças. Seja como for, eu já estava muito ocupado mantendo o time num bom nível competitivo e estando sempre um passo à frente das mudanças introduzidas no esporte.

Nos últimos quarenta anos, os avanços na tecnologia e a quantidade de

informações disponíveis ajudaram a transformar o futebol do mesmo modo que mudaram outros esportes. Se você comparar o carro de Fórmula 1 que Lewis Hamilton dirige hoje aos que Stirling Moss dirigia no início dos anos 1950 e 1960, as bicicletas que Chris Froome usou para vencer o Tour de France às usadas por Eddy Merckx nos anos 1970, ou as raquetes de tênis usadas, respectivamente, por Rod Laver e Roger Federer, verá que os equipamentos e a abordagem empregada no treinamento são muito diferentes.

Inovações têm sido aplicadas em diversas áreas nos clubes de futebol. Todos estão sempre atrás da última novidade capaz de torná-los melhores do que os adversários. Assim que se domina a nova vantagem, surge o desejo de guardá-la a sete chaves, porém é inevitável que as notícias corram e que os outros sigam seus passos. No Manchester United, as inovações e as informações caminharam lado a lado nos últimos trinta anos.

A dieta melhorou; a carreira dos jogadores hoje é mais longa; os campos — graças à tecnologia empregada no solo — têm uma drenagem melhor, aquecimento subterrâneo e variedades mais resistentes de grama que não se transformam mais em atoleiros lamacentos depois da primeira chuva; as bolas não absorvem mais água como acontecia antigamente; os jogadores usam uniformes feitos de materiais sintéticos, enquanto os do passado eram feitos de algodão e lã. O jogo de excelência de hoje é jogado em um ritmo muito mais veloz do que o de trinta anos atrás — o que se deve em parte à introdução da regra da bola recuada em 1992, mas principalmente às melhoras maciças realizadas nos campos. Isso deu aos atletas de hoje palcos espetaculares no qual se apresentarem. A consequência, calculo, é que hoje os jogadores correm 15% a mais do que os da década de 1960.

A ciência médica, da nutrição e dos esportes, as análises de dados e vídeos e, surpreendentemente, a optometria tiveram cada uma o seu papel na evolução do futebol. Quando alguém sugeria que era essencial que nos adaptássemos a uma nova técnica, eu sempre ficava cético. Éramos procurados por todo tipo de vendedor com a última geringonça ou sensação. Alguns dos discursos usados por eles para vender seus produtos nos levavam a questionar se haviam engarrafado água milagrosa de Lourdes. Eu sempre queria que provassem por que uma ideia moderna poderia nos ajudar, e talvez às vezes tenha passado a impressão de ser antiquado. Entretanto, quando uma ideia fazia sentido e oferecia uma forma de

aprimorar o Manchester United, eu ficava ansioso para incorporá-la. Não queria que o clube se prejudicasse porque outros haviam passado a perna na gente. Eu não queria ficar para trás de jeito nenhum. Então, acrescentamos programas de ciência do esporte e de nutrição ao nosso repertório e fizemos grandes aperfeiçoamentos na qualidade da equipe e dos cuidados médicos. Também desenvolvemos nossos sistemas de análise de vídeos.

Antes ninguém dava muita atenção à alimentação do jogador. O almoço habitual antes de uma partida consistia de três pratos. Na Escócia, em geral era sopa, carne assada ou carne moída com batata e pudim como sobremesa. Não sei quem criou esse cardápio — talvez tenha sido alguém que queria garantir um bom cochilo para a tarde de sábado. Ele definitivamente era pesado demais para mim, por isso, Cathy costumava preparar duas postas de linguado seguidas de torrada com mel no jantar de sexta-feira e para o almoço pré-jogo no sábado.

A questão da alimentação era uma grande preocupação para mim quando arranjei meu primeiro emprego como técnico no East Stirlingshire. Tínhamos um jogo marcado contra o Falkirk (time que eu estava ansioso por derrotar, pois havia jogado nele), e eu quis mudar a rotina. Informei à diretoria que passaria a levar o time para almoçar antes dos jogos como parte da nossa preparação. Isso gerou muito alvoroço, porque o almoço iria custar 28 libras, e na época esperava-se que os jogadores comprassem a própria refeição. Fui ao hotel em Falkirk na véspera do jogo, conversei com o chef e o orientei a servir a cada jogador duas postas de linguado e torradas com mel. O chef disse que os jogadores ficariam famintos, e respondi: “Ótimo.” Ganhamos de 2 a 0. O mesmo aconteceu quando fui para o Aberdeen, onde o time costumava ficar num hotel e comer um bife antes dos jogos. O dono do hotel era próximo a Billy McNeill, técnico anterior do time, e, ao saber que eu havia pedido que mudassem o cardápio, previu para o presidente do clube que eu não duraria muito como treinador. Assim, mudamos depressa de locação, e o time passou a almoçar no Ferry Hotel, onde o cardápio continha proteína, carboidrato e açúcar — ou duas postas de linguado, torradas e mel.

Os principais clubes da Inglaterra começaram a perceber os efeitos benéficos dos cuidados com a alimentação na década de 1990. A maioria dos jovens que ingressaram no esporte no início dos anos 1990 estava acostumada a uma dieta regular de torta e batatas chips; para eles, a ideia de ter uma dieta controlada era

totalmente estranha. A abordagem empregada na alimentação passou por várias fases. A banana foi popular durante um tempo, até que alguém achou que uma dieta de carboidratos com grandes porções de espaguete ajudaria muito. No Manchester United, começamos a levar a alimentação a sério na temporada de 1990-1991, quando contratei Trevor Lea, nutricionista de Sheffield. Curiosamente, no início da carreira ele tivera uma banca de jornal que vendia doces e chocolates, um histórico que não costumamos esperar de um nutricionista.

Trevor entendia que servir alimentos saudáveis no centro de treinamento só resolveria parte do problema. Desse modo, convocamos uma reunião certa tarde com as esposas e namoradas dos jogadores. Trevor explicou a elas seu objetivo e enfatizou a importância de os jogadores reduzirem o consumo de alimentos gordurosos nos dias que antecediam as partidas. Ele era rígido no trabalho e não tinha tempo para quem não estava disposto a seguir seu regime. Isso se estendeu até mesmo a mim durante uma das minhas tentativas de perder peso e reduzir meus níveis de gordura. De vez em quando eu vacilava, e ele dizia: “Ou você segue à risca o que digo, ou não faz nada, porque está desperdiçando o meu tempo.” Trevor estava certo ao ser duro comigo. Seguindo suas orientações, reduzimos os níveis de gordura dos jogadores de 14% ou 15% do peso corporal para cerca de 8%. Também colocamos cadeiras de praia em Carrington para ajudar a aumentar os níveis de Vitamina D dos jogadores que haviam crescido em climas mais ensolarados do que o norte da Inglaterra.

A maioria dos jogadores de futebol enxerga muito bem, e eu nunca havia pensado muito no assunto até que a dra. Gail Stephenson me escreveu do nada nos anos 1990. Ela era torcedora fanática do Manchester United, mas também era especialista em oftalmologia pela Universidade de Liverpool. Havíamos adotado uma camisa cinza para os jogos fora de casa e perdemos quatro das cinco partidas em que a usáramos. Gail escreveu para mim dizendo que cores opacas tornavam mais difícil para os jogadores identificarem seus companheiros de time do que as cores do nosso primeiro uniforme. Mudamos a camisa e começamos a vencer. Com isso, Gail chamou minha atenção. Convidei-a para uma reunião, fiquei impressionado, e ela se tornou uma integrante valiosa da nossa equipe nos bastidores. Depois disso, ela demonstrou que o desempenho dos atletas poderia aumentar se sua visão periférica melhorasse. Como muitas

outras pessoas, eu sempre presumira que a visão periférica era um traço natural, como a cor do cabelo ou a altura. Os jogadores que passam a maior parte do tempo se deslocando nas laterais do campo (como um lateral esquerdo ou um meia-direita) têm visão periférica boa para uma direção e ruim para a outra. Parte do trabalho de Gail baseava-se em pesquisas feitas com jogadores de hóquei que se recuperavam de concussões, e nossos jogadores se beneficiaram do treinamento desenvolvido por ela.

O mesmo pode ser dito da ciência do esporte. No Manchester United, começamos a levá-la a sério em 2007, quando contratamos Tony Strudwick para ser nosso primeiro diretor de ciência do esporte. Ele aperfeiçoou consideravelmente o modo como trabalhávamos o condicionamento físico e os benefícios da mobilidade e da flexibilidade, bem como nossas sessões internas de aquecimento. A nossa academia, que antes contava com uma variedade de equipamentos de musculação, de repente tinha fileiras de bicicletas ergométricas, esteiras e aparelhos de televisão com telas gigantescas para que os jogadores pudessem acompanhar seus programas favoritos enquanto se exercitavam. Ele nos ensinou a avaliar a intensidade dos exercícios a fim de podermos monitorar quais jogadores estavam sobrecarregando seus sistemas cardiovasculares e musculares. Em vez de correr quilômetros, como fazíamos quando eu jogava, a ênfase passou a ser no treinamento fracionado — disparos curtos, explosivos (e duros) de velocidade. A maior distância que os jogadores corriam era cerca de duzentos metros. Foi uma revolução no modo como trabalhávamos o condicionamento físico. Tony também enfatizou os exercícios para o core, o que também ajudou muito. Quando ficou claro que as meias de compressão ajudavam os atletas a se recuperarem dos jogos, também acrescentamos esse detalhe à nossa preparação física.

É incrível pensar que quarenta anos atrás treinávamos e depois corríamos oito quilômetros ou subíamos e descíamos os intermináveis degraus de Hampden Park. Não é de surpreender que passássemos dias exaustos. Quando eu jogava no Rangers, o treinamento era ridículo. Toda manhã era a mesma coisa. Íamos para a pista de corrida, dávamos uma volta correndo e outra andando. Em seguida, íamos para trás do gol e fazíamos exercícios. E, por fim, jogávamos uma partida no campo. Não havia treinamento técnico. Só víamos a bola durante o jogo. Nunca discutíamos táticas. Os nossos exames de saúde também eram primitivos.

Não avaliávamos a capacidade pulmonar nem a massa muscular, e não havia testes de estresse, hemogramas, tomografia computadorizada, eletrocardiogramas nem ecocardiogramas.

Olhando para trás, mesmo no Aberdeen eu sem saber torturava os jogadores. Nós os fazíamos correr subindo e descendo colinas e ao redor de um campo de golfe. Era tudo muito antiquado, mas na época eu não tinha o conhecimento de hoje. No Manchester United, as novas técnicas de treinamento e informações nos permitiram garantir que os jogadores não ficassem esgotados. Após cada treino, Tony costumava me passar um resumo que exibia quanto cada jogador havia se exercitado. Era algo muito revelador. Também passamos a fazer isso durante os jogos — de vez em quando, os relatórios eram muito decepcionantes. Todos esses elementos, além de outros, trouxeram o Manchester United para o século XXI.

Excesso de informações

Hoje há tanta informação disponível que você pode se afogar nela. Quando comecei minha carreira no futebol, o problema era o oposto: a escassez de informações. O clube não usava estatísticos ou analistas de dados; os jogadores não usavam monitores cardíacos para medir sua intensidade durante os treinos, nem dispositivos de GPS para medir a distância percorrida nos jogos. Não havia vídeos dos nossos adversários, muito menos clipes bem editados. Quando era um jovem técnico, o que eu fazia para reunir informações sobre os jogadores e os times era assistir a dezenas de partidas a cada temporada. Eu viajava pela Escócia, enfrentando todos os tipos de clima, todos os dias da semana, para assistir a times como o Partick Thistle, o Motherwell, o Hibernian e o Heart of Midlothian. Em um ano típico, rodava dezenas de milhares de quilômetros no meu carro.

Quando buscava informações sobre atletas, sempre tentava simplificar as coisas. Eu estava muito interessado em compreender a personalidade do jogador e o tipo de criação que havia tido. Além disso, queria observar sua velocidade, seu equilíbrio, sua técnica com a bola e ter uma noção do seu entusiasmo. Nunca usávamos cronômetros para ver quão rápido um jogador corria cinquenta ou cem

metros. Só podíamos dizer se eram rápidos ou lentos, e para mim rapidez era essencial. É fácil complicar demais as coisas. Se alguém desse uma olhada em Brian McClair e Carlos Tévez durante um treino, jamais poderia adivinhar que em uma partida eles poderiam passar o tempo inteiro correndo. Se alguém tivesse jogado os dados dos treinos num computador para prever o desempenho deles, teria chegado a conclusão errada. Com Ruud van Nistelrooy, sabíamos que ele se destacava em corridas curtas e que isso era o seu ponto forte. Por isso, tentamos aperfeiçoar isso em vez de nos concentrarmos na sua resistência geral.

Como acontece em qualquer esporte, sempre houve caçadores de dados no futebol. Entretanto, tudo mudou depois que a Sky passou a transmitir as partidas. Antes disso, a única informação que o telespectador recebia era o resultado, o nome dos jogadores que marcavam os gols e em quais minutos os gols foram feitos. Hoje a cobertura televisiva é rica em porcentagens de posse de bola, de assistências e chutes a gol — e sobre o que seu cachorro comeu no almoço no Domingo de Páscoa dez anos atrás. Um técnico recebe todas essas informações e muito mais. As informações estatísticas sempre foram importantes, e eu sempre analisei os dados, mas isso não determinava como eu montava o time. Os dados serviam mais como uma ferramenta para assegurar que os padrões fossem mantidos.

A equipe técnica, em particular os treinadores de goleiro, tende a se concentrar na análise da forma como os adversários cobram pênaltis, principalmente quando tudo leva a crer que um jogo passará da prorrogação. Eles levam horas debruçados sobre dados, fazendo uma série de previsões sobre a probabilidade de a bola ser chutada à esquerda ou à direita, ou em um dos cantos superiores. Sempre achei isso inútil e dizia aos nossos goleiros que ficassem no meio do gol em vez de tentarem adivinhar o lado. Até pouco tempo, quando um amigo me chamou a atenção para isto, eu não fazia ideia de que em 2005, depois de terem analisado 286 cobranças de pênalti, alguns psicólogos econômicos de Israel haviam publicado um artigo intitulado “Action Bias Among Elite Soccer Goalkeepers” [o viés da ação entre goleiros de elite] em que chegaram à mesma conclusão: a melhor maneira de agarrar um pênalti é ficar no centro do gol.

A cobertura televisiva deu origem a outra especialidade: a análise de vídeo. Hoje todo clube que se preze tem uma sala de análise de vídeos e uma equipe

responsável pela compilação de clipes dos jogos. Talvez por eu ter passado anos treinando times sem a análise de vídeos, ela nunca foi algo essencial para mim. Era um apoio útil, mas é fácil acabar passando tempo demais assistindo a horas intermináveis de filmagens. Na maioria das vezes, preferia confiar nos meus olhos. Nenhuma máquina pode lhe dizer se um jogador é preguiçoso ou tem a atitude certa. As evidências estavam bem ali na minha frente: não numa tela, mas no campo de futebol. Eu sempre dava uma olhada nos dados, mas eles quase sempre me diziam algo que eu já tinha concluído. Às vezes, discordava completamente dos dados. Em 1987, o presidente do Manchester United, Martin Edwards, veio conversar comigo enquanto eu assistia a um jogo dos reservas para dizer que Steve Bruce não havia passado nos exames médicos quando concluíamos a compra do jogador, que viria do Norwich City. Retruquei: “Ele não ficou de fora de quase nenhum jogo em uns cinco anos, então que tipo de problema pode ter?” E fechamos o acordo.

Uma informação que eu de fato achava útil foi introduzida durante a década de 1980. Eram os dados reunidos durante os “testes dos bipes” — uma série de corridas curtas de vinte metros usadas para mensurar a forma física do jogador. Os testes dos bipes eram brutais, porém precisos — e sempre ajudaram a mim e à minha equipe. Costumávamos avaliar o condicionamento físico de um jogador no fim de uma temporada e repetir a análise quando nos reuníamos para os treinos da pré-temporada. Assim, podíamos ter uma ideia de como haviam se cuidado durante as férias de verão.

Anos atrás, a única forma de avaliar um atleta ou um time era viajando para vê-los jogar. Ainda não criaram nada melhor do que esse tipo de inspeção, mas a cobertura em vídeo de hoje em dia está chegando perto. No Aberdeen, tínhamos uma técnica primitiva de análise de vídeo. Ela consistia de fitas de VHS muito úteis de jogos televisionados, em geral filmados por algumas poucas câmeras. As fitas eram de baixa qualidade, e não tínhamos equipamento nem pessoal para editá-las. Eram melhores do que nada — mas não muito. Atualmente parece haver câmeras em todos os jogos, filmando de todos os ângulos possíveis. No Manchester United, nossa equipe de análise de vídeo reduzia horas intermináveis de vídeos ao essencial.

Instalamos sistemas especiais de análise de vídeo pela primeira vez no Manchester United no início dos anos 2000. Eles nos permitiram mostrar aos

jogadores o que precisavam melhorar e mudaram o modo como nos planejávamos. Também nos proporcionaram muito mais informações e dados sobre os times e jogadores adversários. São uma parte muito importante do processo de planejamento e inestimáveis quando a agenda fica cheia e os jogos da Premier League começam a se amontoar com os da Liga dos Campeões, da Copa da Inglaterra e da Copa da Liga Inglesa.

Os vídeos nos ofereciam um vislumbre sobre o sistema de jogo empregado por um adversário, as substituições que provavelmente fariam em situações específicas e como se comportavam em escanteios e cobranças de falta. Eles me ajudavam a montar a escalação certa, pois eu sempre precisava planejar com vários jogos de antecedência — sabendo que eu precisava colocar em campo os nossos melhores onze jogadores para uma partida específica. Nos meus últimos anos no Manchester United, trabalhei ainda mais para fazer isso e poupava jogadores por dois jogos a fim de que estivessem na sua melhor forma para as partidas mais importantes.

As equipes de ciência do esporte e de análise de vídeo sempre encontravam novas maneiras de avaliar as coisas — o que para mim era ótimo, já que eu estava sempre curioso a respeito de novas informações. Entretanto, eu havia crescido numa era anterior à possibilidade de os computadores gerarem mapas de calor sobre a performance de um jogador ou dizerem quantos metros ele percorria durante um jogo, então sempre me pautei mais pela experiência acumulada a partir da observação de milhares de jogadores competindo em milhares de jogos do que nos resultados de uma máquina.

Com o passar do tempo, vimos surgir uma pilha de informações que só crescia. O impulso imediato de qualquer pessoa competitiva é manter as informações em segredo. Todavia, sempre dividi as informações em duas categorias: o que eu estava disposto a revelar e as pepitas de ouro que não compartilharia nem com a minha avó.

Uma das marcas de um líder é a sua disposição em compartilhar informações. Um grande líder fica feliz em dividir seu conhecimento — ou, pelo menos, parte dele. Quando era técnico do Ipswich, Bobby Robson me apresentou à ideia de compartilhar informações antes de o Aberdeen enfrentar seu time em uma partida da Copa da UEFA. Bobby me convidou para assistir a um treino do Ipswich, e acabei adotando um exercício de passes que usei durante um tempo.

Tenho certeza de que Bobby sabia que eu já conhecia todos os seus jogadores, pois ou os vira jogando, ou assistira aos jogos pela televisão, e tudo que eu estava fazendo era acompanhar um treino. Achei aquilo um gesto generoso, a marca de um homem, e é algo que procurei incorporar.

As pessoas costumavam se surpreender ao ver que eu não me incomodava de deixar treinadores do mundo inteiro assistir aos nossos treinos e fazer anotações. Talvez elas achassem que eu estava lhes mostrando como fazer uma bomba atômica com cereal, ketchup e duas xícaras de farinha. Certa vez, Ernst Künnecke, técnico do Waterschei, fora ver o Aberdeen jogar antes da semifinal de 1983 da Recopa Europeia. Ele ficaria por alguns dias, então o convidei para assistir ao nosso treino. Ernst ficou perplexo, mas tudo que fizemos foi um treino comum com ênfase na posse de bola, no cruzamento e na finalização. Ainda assim, ele sem dúvida foi embora pensando: “Minha nossa. Aquilo que é clube. Eles deixam a gente assistir ao treino.”

Em 2011, o Bayern de Munique nos deixou conhecer seu centro médico quando estávamos pensando em aperfeiçoar o nosso. Steve McNally, diretor médico do Manchester United, e eu fomos conferir o centro na Alemanha. Eles nos deixaram ver tudo. Administravam o centro médico como um hospital; ficamos extremamente impressionados e adotamos muitas de suas ideias. Eles também montaram o centro de análise de vídeos como um anfiteatro, e os vídeos vinham com legendas para jogadores que não dominavam o alemão. Eu adoraria ter tido aquilo no Manchester United para jogadores como Carlos Tévez e Juan Sebastián Verón, que não falavam inglês.

Fizemos o mesmo quando montamos o centro médico em Carrington. Dizia-se que era o melhor da Inglaterra, e logo todos os outros clubes da Premier League quiseram conhecê-lo. Eu simplesmente não entendia o porquê de tanto estardalhaço. Todo mundo sabia que tínhamos um centro médico de tamanho considerável, com fisioterapeutas, médicos, dentistas e podólogos. Eles sabiam que tipos de máquina havíamos comprado e com certeza os vários fabricantes teriam ficado satisfeitos em lhes mandar alguns panfletos.

Às vezes fico impressionado com a fixação das pessoas por informação. É como ficar parado no hospital, olhando para os números dos monitores na cabeceira do leito enquanto o paciente morre engasgado com um sanduíche de frango. É preciso considerar o elemento humano da vida e como as

circunstâncias e o acaso podem arruinar tudo — até os dados mais precisos e claros. Saber a frequência cardíaca de um jogador e fazer toda a análise de vídeos do mundo do seu oponente não vai ajudar em nada se ele perder o controle e for expulso no primeiro minuto.

Confidencialidade

Embora eu goste de pensar que sou muito aberto e disposto a compartilhar experiências, existem algumas coisas com as quais sempre tive muito cuidado, pois manter o sigilo e a confidencialidade em uma área extremamente competitiva se transforma em uma arma poderosa. Não há vantagem em telegrafar suas estratégias ou declarar suas intenções para os adversários. Eu sempre tentava manter uma cortina de mistério sobre qualquer coisa que considerávamos importante — o montante de dinheiro que tínhamos à disposição para novas contratações, os jogadores nos quais estávamos interessados ou as nossas lesões. O meu mantra era: “Não contem nada a eles.” Eu nunca dava a ninguém nenhuma dica de quem queria contratar e não queria que os outros treinadores soubessem os níveis de condicionamento físico dos meus atletas.

Na temporada de 2009-2010, depois que Wayne Rooney se lesionou no jogo de ida das quartas de final da Liga dos Campeões, mandei que ele continuasse usando a bota ortopédica para que o Bayern de Munique não achasse que ele jogaria a partida de volta. O subterfúgio funcionou, mas, infelizmente, não chegamos às semifinais. Discrição e sigilo são duas armas valiosas para toda organização.

Eu costumava anunciar a escalação do time aos jogadores na véspera das partidas, mas ela sempre vazava para a imprensa. Então, mudei de estratégia e passei a dizer a cada um se jogaria ou não, tendo o cuidado de não revelar a escalação completa para ninguém até a manhã da partida. Quando Paul Scholes voltou da primeira vez que se aposentou para jogar contra o Manchester City pela Copa da Inglaterra em 2012, os outros jogadores só souberam que Paul jogaria quando ele tirou a gravata e o paletó para vestir o uniforme.

Os agentes sempre insistiam com os clientes para que lhes passassem esse tipo de informação, que vazavam na imprensa para ganhar favores dos jornalistas. Eles ficavam sentados nos carros em frente ao centro de treinamento, esperando que seus clientes aparecessem. Telefonavam para os jogadores e lhes faziam um monte de perguntas do tipo: “Como estão as coisas hoje? Como foi o

treino? Quem está lesionado? Você vai jogar amanhã? O que o técnico disse?” No minuto seguinte, eles já estavam distribuindo as informações para seus jornalistas favoritos.

Houve um período em que os segredos do Manchester United estavam sempre sendo divulgados por um jornal, em matérias assinadas pelo mesmo jornalista. Isso me enlouquecia. Eu não conseguia entender como isso acontecia, mas então descobri que o repórter morava em Alderley Edge, um vilarejo nos arredores de Manchester, assim como alguns dos nossos jogadores. Esse jornalista tomava alguns drinques com esses jogadores no sábado à noite e, como um bom repórter, os fazia contar coisas que deviam manter em sigilo. Assim que descobri o que estava acontecendo, reuni todos os atletas que moravam em Alderley Edge e disse sem rodeios: “Se eu vir mais uma matéria com coisas que não quero ler, vou acabar com todos vocês. Não quero saber quem vazou as informações, todos serão multados.” Isso bastou para solucionar o problema.

Graeme Hogg, zagueiro do Manchester United na década de 1980, foi outro jogador que tinha dificuldade para entender o conceito de sigilo. Tínhamos uma partida contra o Everton em 1987, a temporada em que eles venceram o Campeonato Inglês, e havíamos passado a semana inteira trabalhando num esquema em que eu colocaria apenas três defensores para bloquear os dois atacantes deles. Na manhã da partida, peguei o jornal e Graeme Hogg havia colaborado numa coluna intitulada “Como venceremos o Everton”. Não pude acreditar. Disse a mim mesmo que precisava esperar até me acalmar para que, quando visse Hogg, cometesse apenas uma agressão grave em vez de homicídio premeditado. Hogg entrou naquele jogo como titular, mas só jogou mais algumas partidas antes de ser vendido para o Portsmouth, em 1988.

No fim das contas, minha vida era fácil se comparada à de qualquer político. Jantei com Tony Blair em Manchester antes das eleições de 1997, e conversamos sobre quão difícil seria manter seus ministros na linha, pois todos queriam o cargo de primeiro-ministro e seriam capazes de vazar informações preciosas para seus jornalistas preferidos no intuito de ganhar uma cobertura favorável. Eu lhe disse: “Se você conseguir mantê-los todos os dias no mesmo recinto, não terá problemas. Mas eles vão querer voar do ninho.” Ele riu e retrucou: “Você provavelmente está certo.” Falei: “Eu estou certo. Não se

preocupe com isso.”

O meu círculo de confidentes era muito pequeno. Eu só discutia o que realmente sentia com Cathy e meu irmão, Martin, e Bridget e John Robertson, meus sogros. Fora da minha família, eu só contava com a discrição dos amigos íntimos de infância, de dois da nossa época em Aberdeen, do nosso advogado, Les Dalgarno, e do amigo da família Gordon Campbell.

Depois que Archie Knox voltou para a Escócia, desenvolvi aos poucos uma relação próxima com Carlos Queiroz e Mick Phelan. Entretanto, por mais que confiasse neles, nunca me tornei tão íntimo de Carlos e Mick quanto era de Archie. Mas vale lembrar que Archie e eu havíamos passado centenas de horas juntos no início da nossa carreira, o que cria um tipo de vínculo diferente, mais profundo. Dos treinadores, sempre tive afinidade com John Lyall, Bobby Robson — ex-técnico da seleção da Inglaterra, a quem eu admirava muito — e Sam Allardyce.

Todavia, como eu disse, o círculo íntimo de confidentes é muito pequeno. Talvez simplesmente seja muito difícil ter mais do que alguns amigos próximos, pois esse tipo de relacionamento forma-se após um longo período de tempo e de muitas experiências em comum. Como meu pai sempre dizia, você só precisa de seis pessoas para carregarem seu caixão, e, com a chegada da velhice, fiquei eternamente grato por esse comentário.

12

A IMPORTÂNCIA DOS OUTROS

Rivalidades

O futebol está cheio de grandes rivalidades. Muitas delas estão arraigadas num tipo de bairrismo e são fruto de uma época em que era muito mais difícil viajar. É preciso lembrar que foi só na década de 1950 que os clubes britânicos começaram a se aventurar no restante da Europa. Por isso naquela época tudo tendia a ser mais local. Os jornalistas adquiriram o hábito de destacar as disputas locais, e isso foi conservado. Não importa se a partida é entre o Celtic e o Rangers, entre o Everton e o Liverpool, o Tottenham e o Arsenal ou o Manchester United e o Manchester City. Uma rivalidade, principalmente se for local, dá um gostinho a mais.

Alguns torcedores para quem o futebol é mais do que religião chegam a herdar rivalidades de família — o pai ou o avô torciam por um time específico, então o mais novo torcerá pelo mesmo time a vida inteira. Perdi a conta de quantas fotos recebemos de recém-nascidos usando roupinha do Manchester United e batizados em homenagem a um jogador. Esses bebês nasceram em tribos, gostem ou não.

Não me lembro de algum dia não ter me importado com rivalidade e competição. Em Glasgow, a grande divisão era — e continua sendo — entre o Celtic e o Rangers (a Old Firm [velha firma], como o clássico é chamado). Por muitas décadas, essa divisão contou com uma grande dose de sectarismo, pois o Celtic costumava contratar jogadores de ascendência irlandesa católica, enquanto o Rangers contratava jogadores da Escócia protestante. No Aberdeen, a nossa mais antiga rivalidade era com o Rangers, mas durante a época que passei no clube criou-se uma rivalidade contra o Dundee United.

No Manchester United, herdei rivalidades que haviam se acumulado ao longo das décadas. Elas variavam um pouco dependendo do período, mas algumas eram permanentes. Para o Manchester United, as rusgas com os times do condado de Merseyside, como o Liverpool — cujo estádio fica a apenas

cinquenta quilômetros de Old Trafford —, e as com o Manchester City sempre tiveram grande peso. O mesmo se deu em relação ao Leeds United na época em que eles integravam os primeiros escalões do futebol. De tempos em tempos, essas rivalidades tinham consequências desagradáveis, como quando um torcedor do Leeds atacou Eric Harrison, nosso treinador dos juniores, por tê-lo confundido comigo. Nos últimos quinze anos, as datas dos nossos jogos contra o Chelsea e o Arsenal também costumavam ser marcadas nos calendários com meses de antecedência.

O futebol foi feito sob medida para mim, pois ganhar e perder são coisas claramente definidas e constantemente medidas. Desde a minha época de garoto, nunca aceitei apanhar de ninguém. Talvez isso se deva à minha criação de Glasgow ou às minhas raízes na classe trabalhadora (deixo que os psicanalistas decidam), mas em Govan sempre havia meninos querendo arrumar briga e que eram inimigos naturais.

O espectro da disputa contra um rival ajudava a incentivar os times a alcançar um desempenho superior. No Aberdeen, eu encarava a visita de um dos grandes clubes de Glasgow como um ataque à nossa virilidade. Dizia aos jogadores: “O Rangers e o Celtic vêm aqui crentes que vão passar por cima de nós.” As implicações eram óbvias.

No início da minha carreira no Manchester United, uma das citações que atribuíram a mim era de que o meu maior desafio seria tirar o Liverpool do seu trono. De algum modo, essa citação tornou-se lendária e foi repetida inúmeras vezes. Curiosamente, não me lembro de ter proferido tal frase. Seja como for, ela caiu muito bem, pois capturava a rivalidade centenária entre o Manchester United e o Liverpool, e é claro que, nos anos 1970 e 1980, Anfield, a casa do Liverpool, foi sempre um caldeirão. Durante a lacuna de 26 anos entre os títulos de campeão inglês do Manchester United, entre 1967 e 1993, o Liverpool venceu o Campeonato Inglês onze vezes, a Copa da Inglaterra três vezes e, o mais triste, a Taça dos Campeões Europeus quatro vezes. O sucesso do Liverpool durante esse período era sem precedentes, pois nenhum outro clube jamais dominara o futebol inglês dessa forma. Não sei ao certo se os jogadores do Manchester United alguma vez tiveram o desejo consciente de superar a marca do Liverpool, mas posso dizer que eu o via como o monstro que tinha de abater. O fantasma de todos aqueles troféus indo para o Liverpool era uma visão insuportável.

Certa vez, em 1988, deixamos Anfield depois de um empate por 3 a 3 marcado por algumas decisões atrozes do árbitro. Eu disse a um radialista: “Não me surpreende que os técnicos tenham que deixar Anfield engasgando com o próprio vômito, mordendo a língua, com medo de dizer a verdade.”

É claro que havia um certo quê teatral na maneira como eu fomentava a competitividade dos nossos jogadores quando estávamos às vésperas de encarar um antigo rival. No entanto, há poucos exemplos de ocasiões ou pessoas (além de juízes ou bandeirinhas) que tenham me deixado furioso por meses. É saudável que os clubes de futebol tenham adversários e rivais, pois isso serve de incentivo para que se esforcem ao máximo, mas não acho que valha a pena manter rixas amargas ou inimigos de verdade. Não consigo pensar em um único técnico — mesmo em meio às nossas batalhas mais acirradas — com quem me recusaria a jantar. Eu simplesmente tentava guardar bem meus pensamentos, pois o segredo é não revelar as próprias fraquezas. A melhor forma de vingança é assegurar a vitória sobre eles. Tive algumas brigas famosas com outros técnicos, como Arsène Wenger, mas essas disputas não duram para sempre, e ele ajudou muito no nosso trabalho na UEFA.

Você não pode se definir pelos seus rivais e adversários ou mudar de estratégia e ponto de vista por causa de algo que venham a fazer. Por anos, o Manchester City, o outro clube de Manchester, tentou se definir pelo que nós fazíamos. Seu presidente, Peter Swales, costumava se referir a nós como “aqueles do outro lado da rua”. Ele não conseguia tirar o Manchester United da cabeça. Em vez de procurar melhorar o próprio time e se concentrar no que estava sob seu controle, ele se preocupava conosco. Não fazia sentido. Por outro lado, tivemos um torcedor, Norman Williams, que assistia a todos os jogos em casa e muitas vezes viajava para as partidas no campo do adversário. Entretanto, durante uma vida inteira torcendo pelo Manchester United, ele nunca esteve no estádio do Manchester City. Perguntei-lhe certa vez por que ele se recusava a ir. Sua resposta: “Tenho medo do que posso encontrar.”

Não obstante, você pode aprender muito com seus adversários e, o mais importante, pode elevar seus padrões ao tentar alcançá-los ou superá-los. Entre 1994 e 1999, a Juventus exerceu esse papel para o Manchester United. Na época, eles eram treinados por Marcello Lippi e jogavam no nível que eu queria alcançar. Eu admirava muito Lippi. Ele tinha um senso incrível de estilo e, com

o cabelo grisalho, o casaco de couro e o pequeno charuto, lembrava-me Paul Newman. Acabei vivendo uma das minhas grandes noites como técnico lá, na semifinal da Liga dos Campeões de 1999. Sofremos dois gols em onze minutos de jogo, mas conseguimos virar para 3 a 2, batemos a Juventus e chegamos à final em Barcelona.

É difícil manter a calma quando adversários agem de forma irracional. Nos negócios, se um concorrente abaixa os preços ou lança uma campanha cara na televisão, é fácil presumir de modo automático que esse é o curso correto a seguir. Acho que é preciso ter nervos de aço para não copiar a concorrência. No futebol, durante minha carreira como técnico, havia um fenômeno parecido quando outros clubes e seus donos se dispunham a pagar quantias exorbitantes na tentativa de conquistar o sucesso. Na Escócia, isso ocorreu no Rangers. Olhando para trás, talvez eu tenha tido sorte em relação ao momento em que deixei o Aberdeen, pois coincidiu com a chegada de Graeme Souness ao Rangers e o início de uma festa de gastos com a importação de jogadores da Inglaterra e do restante da Europa. Por outro lado, se eu tivesse ficado no Aberdeen, não teria me sentido tentado a perseguir o Rangers e a lançar mão de gastos imprudentes. Eu teria permanecido firme nas minhas convicções.

Na Inglaterra, os reis da ostentação eram o Chelsea e, nos últimos anos, o Manchester City. É óbvio que o Manchester United fez investimentos maciços desde que me aposentei, mas isso aconteceu em um período mais curto. Os principais motivos do sucesso alcançado por José Mourinho na sua primeira temporada no Chelsea, em 2004-2005, quando ganhou a Premier League e a Copa da Liga, foram a sua teimosia, a determinação com que ele buscava vitórias e empates e o fato de ter feito seus jogadores acreditarem que ele era o Messias. Também ajudou o fato de ele ter gastado quase 100 milhões de libras durante sua primeira temporada no clube. Entretanto, ele é um grande líder e um técnico espetacular que alcançou grandes triunfos em quatro países. É difícil pensar em outra pessoa que tenha feito isso.

Quando o Manchester City foi comprado por Mansour bin Zayed Al Nahyan, em 2008, não pensei nem por um único segundo: “Isso vai dificultar a nossa vida.” Para mim, foi apenas mais um de uma longa série de desafios que precisávamos enfrentar. Eu não esperava que o Manchester City fizesse as coisas que havia feito nos últimos anos — algumas das quais com o único objetivo de

desafiar o Manchester United, mas parte delas também beneficiaram a economia de Manchester. Quem poderia ter imaginado que eles construiriam seis mil casas em algumas das áreas mais decadentes da cidade como parte de seus planos de desenvolvimento? No entanto, minha atitude permanece a mesma, apesar do fato de terem gastado o montante excessivo de 700 milhões de libras de 2008 até a minha aposentadoria. Sem sombra de dúvida, o Manchester United tem a capacidade de derrotá-los, não importa quanto gastem. É claro que os gastos do Manchester City e o seu esforço para criar uma história instantânea causaram inveja dentro da Premier League, porém sempre tentei reforçar a mensagem de que não importa quantos jogadores comprassem por quantias astronômicas, eles só podiam começar os jogos aos sábados com onze homens em campo.

Mercados globais

Nunca estudei economia, mas o futebol me proporcionou uma pequena dose de conhecimento sobre o assunto. Embora eu sempre tenha simpatizado com sindicatos, principalmente por causa do que meu pai e sua geração vivenciaram nos estaleiros escoceses, passei a acreditar piamente que o sistema de livre-iniciativa dá a todos oportunidades iguais para competir. A imigração pode levantar todo tipo de questões sociais e políticas, mas transformou os padrões de jogo da Premier League.

Quando iniciei minha carreira no futebol, o esporte era local. Todos os clubes britânicos tinham sido desenvolvidos em bairros e cidades. Muitos jogadores podiam ir andando de casa até os locais de treino, o que se manteve por um bom tempo. Em 1967, quando o Celtic se tornou o primeiro time britânico a ganhar a Taça dos Campeões Europeus, sua equipe era composta exclusivamente por atletas nascidos num raio de cerca de cinquenta quilômetros de Glasgow. Quando o Manchester United ganhou a Taça dos Campeões Europeus sob o comando de Matt Busby, em 1968, foi com um time de sete ingleses, um escocês, um norte-irlandês e dois irlandeses. Antes do fim da década de 1970, quando o Tottenham comprou Ossie Ardiles e Ricky Villa após a Copa do Mundo de 1978, apenas um ou dois jogadores estrangeiros haviam jogado na Inglaterra.

Quando cheguei ao Aberdeen, não havia atletas estrangeiros (categoria que inclui ingleses, galeses e irlandeses). Todos os jogadores eram escoceses. Quando fui para o Manchester United, tínhamos apenas dois jogadores estrangeiros: John Sivebaek e Jesper Olsen, ambos da Dinamarca. Meia geração depois, tudo havia mudado. Em dezembro de 1999, o Chelsea foi o primeiro time grande a entrar em campo sem sequer um atleta britânico ao escalar dois franceses, dois italianos, um uruguaio, um holandês, um nigeriano, um romeno, um brasileiro, um norueguês e um espanhol. Em 2005, em um jogo contra o Crystal Palace, o Arsenal se tornou o primeiro time da Premier League a ter uma escalação sem jogador britânico. A primeira vez que coloquei em campo um time sem um único jogador inglês foi em 10 de maio de 2009, em Old Trafford,

numa vitória de 2 a 0 contra o Manchester City. Na partida, contamos com jogadores da Holanda, do Brasil, da Sérvia, da Irlanda do Norte, da França, de Portugal, da Escócia, do País de Gales, da Coreia do Sul, da Argentina e da Bulgária.

A chegada de jogadores de fora da Grã-Bretanha ocorreu em duas fases. Antes de 1995, quando o Tribunal de Justiça da União Europeia emitiu a decisão do "caso Bosman", os jogadores europeus estavam de certa forma presos aos clubes. Na Inglaterra, tribunais regidos pela Football Association eram acionados desde o início dos anos 1980 para resolver disputas sobre preços de transferências. Depois que o Tribunal de Justiça da União Europeia determinou que os clubes não teriam mais que pagar taxas de transferência depois do vencimento do contrato de um atleta, foi como se os portais do inferno tivessem sido abertos. De repente, era cada um por si. Os clubes sofreram grande pressão para renegociar contratos muito antes do seu vencimento, e os jogadores — pelo menos os bons — passaram a ter muito mais poder de negociação.

Na Grã-Bretanha, a inclinação em relação aos jogadores estrangeiros ganhou força nos anos 1980, quando fomos pouco a pouco deixando de produzir uma parcela desproporcional dos melhores jogadores do planeta. É muito fácil enxergar isso pelo fato de as seleções britânicas terem deixado de se classificar para a Copa do Mundo. O País de Gales não se classifica desde 1958; a Irlanda do Norte, desde 1986; a Escócia, desde 1998; e a República da Irlanda se classificou pela última vez em 2002. Isso aconteceu por duas razões: Margaret Thatcher e a BSkyB.

Não sei se Margaret Thatcher tinha o objetivo consciente de destruir o futebol britânico, pois tinha uma postura clara (e correta) de desprezo pelos hooligans e pela violência entre grupos, mas foi isso que acabou fazendo. Depois de um conflito com o governo, muitos professores deixaram de organizar atividades esportivas extracurriculares, o que teve consequências desastrosas. Pela minha experiência, creio que os meninos prestavam muita atenção aos professores, e muitos se acostumaram com a necessidade de se exercitarem e adquirirem habilidades importantes, disciplina e experiências sadias jogando diante de olhos críticos e exigentes. Grande parte disso evaporou com a substituição de professores por pais, tios e avós. Tenho certeza de que todos tinham boas intenções, mas, sob a sua tutela, o nível do futebol escolar começou a cair. As

competições interescolares de futebol, que por muitas gerações foram o celeiro de jogadores, acabaram substituídas pelo futebol de clubes infantojuvenis, onde havia muito mais ênfase em se jogar um grande número de partidas por temporada. Por exemplo, com catorze anos e no seu último ano como jogador de futebol infantojuvenil no Salford Boys e no Deans FC, Ryan Giggs jogou bem mais de cem jogos.

Essa tendência aumentou com as regras introduzidas como parte do novo sistema de formação de jogadores da Football Association, que proibiu os clubes de submeter os meninos das categorias de base a mais de uma hora e meia de treinamento por semana. Foi uma decisão absurda. Isso seria o equivalente a dizer a uma criança que gosta de tocar violino ou piano que ela continuaria podendo sonhar com a possibilidade de integrar uma das melhores orquestras sinfônicas do mundo, mas só poderia praticar noventa minutos por semana. Grandes jogadores de futebol e grandes artistas não são produzidos em noventa minutos semanais. Na infância, antes da Segunda Guerra Mundial, Stanley Matthews passava de seis a oito horas por dia jogando bola. George Best aperfeiçoou suas habilidades em Belfast nos anos 1950 passando a infância inteira com a bola sempre ao alcance dos pés, e o mesmo se aplica a Cristiano Ronaldo durante a sua infância na ilha da Madeira nos anos 1990. Em seguida, tivemos de enfrentar as mudanças restritivas das regras que significavam que só poderíamos admitir no nosso sistema de formação jogadores que morassem a uma hora de Old Trafford. Se esse fosse o regulamento em 1991, não poderíamos ter contratado David Beckham. A mudança na lei teve um efeito considerável sobre a nossa capacidade de desenvolver atletas nascidos nas várias regiões da Grã-Bretanha e de imediato nos forçou a procurar jogadores no exterior que não estivessem submetidos à regulamentação. Isso foi muito bom para os torcedores, pois significa que todos os melhores clubes da Europa ampliaram os funis dos olheiros e que a competição global por talentos levou ao aumento da qualidade do jogo.

Em 1992, no início da era da Premier League, uma avalanche de dinheiro começou a ser injetado no esporte com a assinatura de um contrato de cobertura televisiva de cinco anos com a BSkyB no valor de 304 milhões de libras. (Já o último contrato com a televisão foi assinado em 2015 no valor de 5,13 bilhões de libras.) Os jogadores estrangeiros chegaram em várias levas. Os primeiros

vieram do norte da Europa e foram seguidos por diversos jogadores incríveis em fim de carreira atraídos pelos salários oferecidos por clubes da Premier League. Em seguida, vieram os jogadores de idioma francês recrutados por Arsène Wenger no Arsenal. Já a compra do Chelsea, em 2003, por Roman Abramovich marcou o início de uma fase de investimentos sem precedentes. O exagero que os clubes estavam dispostos a fazer para contratar jogadores foi exemplificado pelo caso de Benito Carbone, que jogou no Sheffield Wednesday e no Aston Villa antes de ir para o Bradford City. Quando foi para Bradford City, Carbone encontrou um time que lutava pela sobrevivência na Premier League. Em 2002, o clube declarou que, se continuasse a pagar o salário de 40 mil libras por semana de Carbone, acabaria sendo forçado a declarar falência. Assim, Carbone abriu mão de 3,32 milhões de libras e voltou para a Itália.

O primeiro jogador de fora da Grã-Bretanha que contratei para o Manchester United, em março de 1991, foi Andrei Kanchelskis, do Shakhtar Donetsk. Em seguida, em agosto de 1991, veio Peter Schmeichel, do Brøndby, time da Dinamarca. O jogador que teve mais peso foi Éric Cantona. Éric nasceu em Marselha, jogou no Olympique de Marseille, no Bordeaux, no Montpellier e no Nîmes antes de atravessar o canal da Mancha; ele quase não falava inglês quando se juntou a nós. Cantona teve um grande impacto no Manchester United, em grande parte pelo seu talento e determinação, mas também por causa da sua atitude em relação aos treinos e à forma física. Os jogadores mais jovens o viam como um rei e ouviam com atenção cada palavra que dizia. Ele foi capitão do time em 1996 e 1997. À medida que Cantona se destacava no Manchester United, outros clubes começaram a buscar sua versão de Éric. Quando ele se aposentou, em 1997, os jogadores estrangeiros haviam se tornado a espinha dorsal do futebol de alto nível na Inglaterra.

Aos poucos a imagem do Manchester United começou a mudar. Continuávamos determinados, como sempre, a descobrir meninos em Manchester e outros lugares da Inglaterra, mas o sistema de olheiros havia se expandido. Naquela época, buscávamos jogadores em muitos outros lugares, e o sistema de olheiros do clube se tornou de fato global. Na segunda metade da década de 1990, colocamos olheiros na Itália, na Espanha, na França, na Alemanha, na Holanda e em Portugal para complementar nossa rede de contatos nesses países. Depois, no ano 2000, começamos a contratar olheiros na América

do Sul, entre os quais se destacam John Calvert-Toulmin, no Brasil, e Jose Mayorga, na Argentina. Hoje o Manchester United também estabeleceu uma boa base de contatos no México e no Chile. Isso pouco a pouco começou a compensar com a contratação de Diego Forlán, dos gêmeos Da Silva, do Brasil, e de Chicharito, o nosso primeiro jogador mexicano.

A chegada dos jogadores estrangeiros representou novos desafios. Eles eram catapultados para um país estranho, onde tudo era diferente: a comida, o clima e o idioma. Fazíamos o melhor para assegurar que eles se adaptassem, procurando casas e providenciando instrução. Também tentávamos garantir que pudessem comer seus pratos favoritos. Barry Moorhouse, intermediário entre o Manchester United e os jogadores, era o responsável por isso. Muitos jogadores ingleses tinham dificuldade com o meu sotaque escocês, mas não era nada se comparado à dificuldade que isso criava para os atletas estrangeiros. Anderson, brasileiro, e Nani, português, ambos chegados em 2007, foram dois jogadores para quem o idioma a princípio provou-se uma barreira quase intransponível. Para lhes dar o devido crédito, os dois investiram tempo no aperfeiçoamento do seu inglês, o que facilitou a nossa comunicação.

Alguns jogadores têm um ouvido invejável para aprender outros idiomas. Patrice Evra fala vários, Nemanja Vidić aprendeu a falar inglês em questão de semanas e Chicharito, que cresceu no México, bem como os gêmeos Da Silva, nascidos no Brasil, compreenderam que o futebol deles melhoraria se dominassem o inglês. O destaque foi Diego Forlán. Ele tinha um ouvido e tanto para línguas e poderia ter sido intérprete nas Nações Unidas, pois passava com facilidade por espanhol, português, italiano e francês. Quando, em 2014, assinou com um clube japonês, o Cerezo Osaka, ele surpreendeu os anfitriões ao falar japonês na sua primeira coletiva de imprensa.

Além da questão da língua, acredito que as dificuldades de integração dos jogadores estrangeiros costumam ser exageradas. Passei a acolher o que eles traziam para o clube, e o multiculturalismo enriquecia tudo. Dwight Yorke, por exemplo, que nasceu em Trinidad e Tobago, trouxe um maravilhoso calor humano e um senso de alegria despreocupada para o clube depois que o compramos do Aston Villa, em 1998, o que foi muito bom para o moral. A lacuna entre os jogadores locais e os estrangeiros ficava mais evidente durante o jantar no Lowry, o hotel onde ficávamos antes dos jogos em casa e onde sempre

tínhamos um bufê para o jantar. A equipe técnica costumava se reunir em torno de uma mesa e os jogadores britânicos em torno de outra, onde assumiam um tom solene, falando baixinho. A mesa mais barulhenta e viva com gargalhadas era a de sérvios, holandeses, franceses e portugueses.

Os atletas estrangeiros também serviram de exemplo para os ingleses. Em primeiro lugar, eles mantinham distância do álcool. Alguns faziam isso por razões religiosas, mas o principal motivo era que haviam crescido em lugares onde se embebedar nas noites de sexta e sábado não é um hábito. Eles não se sentiam compelidos a explorar a capacidade do organismo para lidar com o álcool em festas de Natal ou depois que levávamos um troféu para casa. A maioria cuidava muito bem da alimentação e se dedicava com devoção aos treinos. Outra característica que distinguia os estrangeiros era o físico. As ressonâncias magnéticas dos atletas provenientes de climas mais quentes do que o da Grã-Bretanha em geral revelavam articulações mais saudáveis. Os joelhos e o quadril não tinham os sinais de artrite prematura que era comum encontrar nos jogadores britânicos criados na umidade e no frio. Eles também tendiam a prestar mais atenção às mensagens enviadas pelo corpo. Ao contrário dos jogadores britânicos, não tentavam jogar quando estavam lesionados e assim arriscar transformar uma pancada em um problema mais grave e recorrente. Eles simplesmente não tentavam provar que podiam vencer a dor.

O único problema que eu tinha com os jogadores estrangeiros era quando eles ficavam com saudade de casa ou iam jogar partidas por suas seleções e queriam prolongar a estada na terra natal. Eric Djemba-Djemba, meia camaronês que jogou no Manchester United entre 2003 e 2005, não costumava voltar dos períodos de licença na data prevista.

Para o Manchester United, só havia pontos positivos na ampliação do nosso alcance, na exploração de outros países em busca de talentos e na importação de jogadores. Quando vencemos a Liga dos Campeões em 1999, alcançamos tal proeza com cinco jogadores de fora da Grã-Bretanha em campo — se desconsiderarmos os irlandeses —, mas o sucesso que tivemos nos catorze anos seguintes só foi possível por termos atravessado nossas fronteiras.

Os comentaristas sempre falam do número de jogadores estrangeiros na Premier League, mas costumam ignorar a nacionalidade dos técnicos. Na temporada de 2014-2015, havia oito treinadores estrangeiros no comando dos

clubes da Premier League. Como os jogadores de outros países, eles enriqueceram o esporte, embora o primeiro a vir de fora do Reino Unido ou da Irlanda, o dr. Jozef Vengloš, da antiga Tchecoslováquia, só tenha chegado em 1990 — além disso, ele ficou apenas por um breve período no Aston Villa. Contudo, desde então os técnicos estrangeiros tornaram-se uma presença constante na Premier League, e o fato de muitos terem treinado ou jogado em importantes clubes europeus, onde tiveram formações diferentes, acrescentou novas camadas ao jogo. (Refiro-me a mais do que o estilo de roupa que vemos nas laterais do campo, apesar da elegância inegável. Basta dar uma olhada na aparência de treinadores como Roberto Mancini, Roberto Di Matteo — durante sua breve passagem pelo Chelsea — ou Roberto Martínez. Felizmente, José Mourinho prova que estilo não é uma exclusividade dos técnicos chamados Roberto.)

Introduzir essas sutilezas estrangeiras na Premier League tornou o futebol um esporte melhor para os torcedores, ainda que, de vez em quando, eu possa fazer objeções a algumas das táticas. Os únicos técnicos que já me tiraram o campeonato nacional são de fora da Inglaterra: Arsène Wenger (França), Roberto Mancini e Carlo Ancelotti (Itália) e Kenny Dalglish (Escócia), que na época comandava o Blackburn Rovers. Uma pequena, mas surpreendente, observação: a última vez que um técnico inglês venceu o Campeonato Inglês foi em 1992, quando Howard Wilkinson estava no Leeds United.

Na verdade, é notável o número de escoceses que se saíram bem como técnicos na Premier League — trata-se de uma daquelas raras estatísticas que chamam a minha atenção. Acredite ou não, quando Paul Lambert foi demitido pelo Aston Villa, em 2015, foi a primeira vez desde 1984 que o Campeonato Inglês não contou com nenhum técnico nascido na Escócia. Apenas quatro anos antes disso, sete dos vinte times na Premier League eram comandados por treinadores criados na área de Glasgow. Sei que sou muito suspeito para falar, mas acho que técnicos como Kenny Dalglish, David Moyes, Paul Lambert, Owen Coyle, Bill Shankly, George Graham e, é claro, Matt Busby simplesmente tinham, ou têm, uma garra inquebrantável, uma teimosia e determinação que os mune bem e faz parte da sua herança.

13

TRANSIÇÕES

Chegada

Líderes novos em uma organização muitas vezes são dominados pelo desejo voraz de deixar logo sua marca em tudo. Estou ciente da crença popular de que um líder só vai ter uma chance se fizer sua presença ser notada nos seus primeiros cem dias, mas não sou adepto dela. Há um jeito certo e um jeito errado de se chegar a um novo ambiente — especialmente quando se é o novo xerife da cidade. É tentador aparecer com um novo grupo de homens de confiança e armas em punho. No futebol, esse comportamento ocorre em parte por causa da ênfase desmedida em resultados de curto prazo. Um novo técnico sabe que terá uma estada limitada se não produzir resultados depressa, mesmo com um contrato de alguns anos no bolso e a promessa de paciência do dono do clube.

Cometi esse erro quando me tornei técnico do St Mirren. Eu tinha 32 anos, apenas quatro meses de experiência na profissão, era um pouco arrogante demais para o meu próprio bem e estava determinado a agitar as coisas. Em vez de me dar o tempo necessário para avaliar a situação, cheguei com muitas ideias preconcebidas. Tinha a cabeça quente, era muito passional em relação ao trabalho e não queria que ninguém me visse como tolo. Tenho certeza de que parte disso se devia à minha insegurança e inexperiência. Eu me perguntava: “O que todos estão pensando? O que vão fazer? Como vão reagir?” E, obviamente, há períodos de incerteza em que você se pergunta se está tomando as decisões certas. Eu estava ansioso demais para mostrar que era o chefe e acabava tomando decisões rápido demais. Muitas vezes, tomei decisões de que me arrependi.

Steve Archibald, atacante fantástico do Aberdeen, conseguiu me enlouquecer logo depois de minha chegada. Ele tinha opiniões sobre tudo e não tinha nenhuma vergonha de compartilhá-las — deveria ter sido professor. Steve não facilitou a minha entrada no clube, estava sempre questionando tudo. Entretanto, ele era teimoso, queria vencer, e encontrei uma forma de lidar com sua

personalidade.

Quando cheguei ao Manchester United, em novembro de 1986, só fui acompanhado por Archie Knox. Cathy ficou em Aberdeen com os meninos para que eles não interrompessem o ano escolar — o que, de certo modo, foi uma bênção para mim, pois tinha muito trabalho a fazer. Archie e eu havíamos passado três anos juntos no Aberdeen, e eu o queria comigo no Manchester United porque víamos o mundo de forma parecida, o que nos dava uma consistência unificada. Ele era excelente no trabalho que fazia, esforçado e confiável. Eu não considerava uma desvantagem trabalhar com a equipe que havia trabalhado para Ron Atkinson, meu antecessor. Na verdade, achava que isso ajudava muito, pois, ao contrário de mim, eles conheciam o clube e estavam familiarizados com os jogadores e os nossos adversários no que na época era a primeira divisão. Pode-se dizer que a situação é parecida com a de um novo primeiro-ministro em Downing Street. Ele não troca as pessoas que administram todos os departamentos do setor público, mas estabelece seus planos e deixa suas prioridades claras.

Eu estava mais do que satisfeito com a equipe interna e a comissão técnica que havia herdado em Old Trafford, com exceção do olheiro-chefe, cuja saída solicitei depois da minha primeira temporada. Todos tinham um bom e sólido caráter e estavam interessados em ver o novo técnico se sair bem. Isso não apenas lhes seria benéfico, como também era uma questão de orgulho profissional.

Eu sabia que levaria tempo para compreender tudo no Manchester United e também não faria promessas tolas sobre o que era possível fazer. Estava ciente de que havia muito a resolver, mas também de que não podia fazer tudo de uma vez. Mergulhei no clube; analisei meticulosamente o seu histórico de desempenho; examinei a abordagem que empregavam na pré-temporada; estudei o sistema de formação e de olheiros; e aos poucos comecei a entender cada um dos jogadores. Desenvolvi um senso mais aguçado em relação à dependência do ataque criada pela linhagem do clube. O Manchester United adotara um estilo focado no ataque desde seus primórdios como clube, uma tradição que remonta a eras do passado — e, é claro, ao período anterior à Segunda Guerra Mundial. A geração de hoje ainda conhece os nomes de Bobby Charlton, George Best e Denis Law, mas outros, como Willie Morgan, David Pegg, que morreu no

desastre aéreo de Munique, Charlie Mitten, que jogou no início da década de 1950, e Billy Meredith, jogador do início do século XX, só são lembrados pelos mais fanáticos. Essa herança, que funcionou tão bem para *Sir* Matt Busby, serviu-me como uma luva, já que atacar era o meu instinto natural.

Tudo isso levou tempo. E houve também as surpresas. Por exemplo, eu jamais teria imaginado que o aquecimento subterrâneo de Old Trafford não funcionava. Parou de funcionar durante o jogo contra o Manchester City pela terceira fase da nossa primeira Copa da Inglaterra, e descobrimos que os cabos haviam sido roídos por ratos. O sistema foi consertado a tempo para o jogo da quarta fase, três semanas depois, contra o Coventry City, mas, na manhã da partida, descobrimos que metade do campo estava congelada e a outra metade, inundada. É impossível prever coisas desse tipo; isso só serve para mostrar que, quando se está tentando construir pirâmides, alguns caras sempre derrubam ou quebram uma pedra ou outra. Posso apostar que nenhuma organização de sucesso foi construída em cem dias. Se você quer construir uma organização de sucesso, precisa estar preparado para construir um pouco todos os dias. A construção nunca acaba — se você parar, estagna. Eu sempre disse: “O ônibus está andando; certifique-se de estar nele, não fique para trás.” O Manchester United sempre foi um ônibus em movimento.

Não há razão para mudar de repente as rotinas com as quais os jogadores já estão acostumados. Isso é contraproducente, enfraquece o moral e imediatamente leva os atletas a questionar os motivos do recém-chegado. Um líder que chega a um novo ambiente ou herda um papel importante precisa conter o impulso de mostrar sua virilidade.

Se pudesse reconstruir minha chegada ao Manchester United, eu faria duas coisas de forma diferente, pois, por um lado, agi muito rápido, e, por outro, devagar demais. Antes de chegar a Old Trafford, eu fora alertado sobre a queda que alguns jogadores tinham pelo pub e estava muito ciente do fato de que o álcool é um dos inimigos do alto desempenho. Eu não estava disposto a permitir que isso nos prejudicasse, então tentei eliminar o hábito logo de cara. Na segunda-feira seguinte ao meu primeiro jogo no comando do time, reuni todo mundo no ginásio do clube. Havia umas quarenta pessoas no lugar — jogadores, auxiliares técnicos e funcionários de apoio. Eu simplesmente fui direto ao ponto: “Vejam bem, todas as histórias que tenho ouvido sobre os hábitos de vocês com

a bebida precisam mudar. Vocês precisam mudar, porque eu não vou.” Tenho certeza de que grande parte da audiência estava pensando que já tinha ouvido aquilo antes. Não que tivesse sido necessário lidar com alguma bebedeira nos meus primeiros dias no cargo ou que tivesse qualquer evidência de que um jogador passara dos limites. Eu estava falando apenas com base em rumores, e isso não é inteligente. Sabendo o que sei hoje, não teria convocado aquela reunião, e sim usado um ou dois jogadores que tivessem passado dos limites como exemplo em vez de ter lançado a suspeita sobre todos. Era cedo demais para que eu forçasse um confronto, mas, no fim das contas, isso não teve efeitos negativos no longo prazo. É natural ao chegarmos a um novo ambiente sentirmos o impulso de lançar nossa própria versão dos Dez Mandamentos, porém atitudes pesam muito mais do que palavras. Minha mensagem sobre o álcool teria sido mais eficaz se eu tivesse apenas me livrado de um dos jogadores que tinham as prioridades erradas. Acabou levando um bom tempo para eliminar o problema da bebida no Manchester United, mas depois que vendi alguns dos principais culpados, as pessoas passaram a ver que eu não estava blefando, e então as coisas melhoraram aos poucos. Por fim não houve mais consumo de álcool, com a exceção de uma ou outra saída ocasional.

O segundo erro que cometi foi esperar demais para reformular o time. Em parte, isso estava fora do meu controle, pois nosso orçamento para transferências era limitado e a nossa reserva de jovens atletas talentosos era pequena. Não obstante, deixei a perspectiva do que era possível, em vez do que era provável, atrapalhar meu julgamento. Em meu coração, sabia que nunca conseguiria transformar alguns dos jogadores no tipo de competidores necessários para ganhar títulos com regularidade. Dei a alguns deles o benefício da dúvida por tempo demais e, se tivesse agido um pouco mais rápido, acho que teríamos levado menos anos para nos tornarmos um clube vencedor.

Quando se é um novo chefe, há sempre uma linha tênue que precisa ser pisada quando se chega. Você quer eliminar o máximo possível da incerteza, pois é um estado que pode paralisar uma organização. Ao mesmo tempo, não quer fazer promessas que sabe que não poderá cumprir. No Manchester United, espero ter deixado claro para as pessoas — em particular os funcionários que não eram jogadores — que elas estavam seguras e que eu não iria colocá-las diante de um pelotão de fuzilamento. Tudo que eu queria era performance, e,

contanto que se saíssem bem, elas fariam parte da jornada que tínhamos pela frente.

Quando um ex-jogador que é novo na função de técnico me pede conselhos, em geral lhe digo para não buscar confrontos. Sempre que se assume uma nova função, não demora muito para que se tenha de enfrentar problemas ou entrar em conflito em relação a algo. Você não vai ganhar nada colocando lenha na fogueira. Os problemas não tardarão a vir ao seu encontro.

Partida

Partir é complicado, e é quase impossível fazer isso da forma certa. Muito foi dito na imprensa sobre como David Moyes se tornou meu sucessor como técnico do Manchester United. Compreendo por que os críticos, particularmente diante dos resultados da temporada de 2013-2014, dizem que deveríamos ter lidado melhor com a transição. Aquela temporada foi uma verdadeira decepção, que culminou com a não classificação para a Liga dos Campeões pela primeira vez desde 1995. Não foi um período feliz. Contudo, ninguém falou muito sobre o desafio de se escolher um técnico para um time de futebol de peso. Não é uma tarefa fácil.

No Manchester United, a questão era complicada devido ao longo tempo em que ocupei o posto. Não quero parecer arrogante, mas nenhum técnico da era pós-Segunda Guerra Mundial comandou um time por tanto tempo quanto comandei o Manchester United. *Sir* Matt Busby comandou o Manchester United por 24 temporadas (somando suas duas passagens pelo clube), Bill Shankly foi técnico do Liverpool por quinze temporadas e Arsène Wenger está no Arsenal desde 1996. Tenho certeza de que o tempo que passei no cargo dificultou as coisas. Pelo menos, sei que não facilitou. A escolha de um sucessor jamais poderia ter sido simples.

Não tenho dúvida de que os clubes de futebol poderiam aprender uma ou duas lições com companhias que foram bem-sucedidas ao passarem por transições na gerência. Por exemplo, nunca me fizeram a pergunta que descobri mais tarde ser comumente feita aos CEOs de muitas empresas: “Se você for atropelado por um ônibus, quem assumirá o seu lugar?” É uma boa pergunta, pois força as pessoas a considerar a questão. Entretanto, não sei ao certo se isso teria mudado algo no caso do Manchester United, pois, não querendo tentar dar desculpas, existem peculiaridades intrínsecas à escolha de um técnico da Premier League.

Como outras organizações à procura de um líder, a diretoria do Manchester United tinha a liberdade de estudar o mercado. Tínhamos a oportunidade de procurar dentro do clube ou jogar a rede mais longe. De qualquer maneira, tínhamos muito menos candidatos do que uma empresa comum teria. O

problema nos clubes de futebol — principalmente os que ocupam o topo do futebol inglês, alemão, espanhol e italiano — é que não há muitos candidatos qualificados para treiná-los, e a diretoria e os donos dos clubes invariavelmente descobrem que suas opções são ainda mais limitadas entre os homens disponíveis e não atrelados a outro compromisso do qual não podem se desvencilhar.

Não é como se os times dessas ligas tenham centenas, quiçá milhares, de treinadores no radar. Se o critério para a busca pelo sucessor de um técnico do Manchester United limitar-se àqueles que treinaram um clube da Premier League nos últimos cinco anos, haverá provavelmente por volta de cinquenta candidatos; se a meta é encontrar alguém que tenha treinado um clube entre os seis primeiros da Premier League, esse número cai para doze; e, se você acrescentar o critério mais rigoroso de todos — um histórico consistente de vitórias —, ficará com uns três homens, já empregados por grandes clubes. É muito difícil um treinador manter uma sequência de vitórias. David O'Leary foi técnico do Leeds United de 1998 a 2002, quando chegou às semifinais tanto da Copa da UEFA quanto da Liga dos Campeões e garantiu o quarto lugar na Premier League. Por um breve período, ele ficou no topo da lista de todos os clubes. Mas então o Leeds United foi esmorecendo, O'Leary perdeu o brilho e, desde 2006, não treina um time de peso.

É claro que tínhamos preferência por um técnico com experiência no futebol de alto nível, que tivesse passado por períodos difíceis e mostrado ser capaz de lidar com a pressão da cobertura da imprensa e os ardis incansáveis dos agentes. Pessoalmente, sou inclinado a preferir treinadores que tiveram uma carreira sólida como jogadores. Apesar de haver alguns exemplos de técnicos que ou não jogaram muito futebol profissional, ou jogaram em clubes medíocres (os principais são José Mourinho e Gérard Houllier), tendo a apostar em candidatos que se saíram bem em campo. Eles têm mais experiência e maior credibilidade entre os jogadores.

No Manchester United, não contávamos com um sucessor interno óbvio, embora não tenha sido por falta de tentativa. Mesmo antes de a família Glazer ter chegado a Manchester, eu vinha pensando muito em sucessores em potencial. Durante toda a minha carreira no clube, o único candidato interno ao cargo de técnico foi Carlos Queiroz. Infelizmente, ele acabou com sua chance ao deixar o

Manchester United duas vezes — primeiro, para trabalhar no Real Madrid, e depois para comandar a seleção portuguesa. Sempre encorajei alguns dos nossos melhores jogadores — Ryan Giggs, Gary Neville, Darren Fletcher, Nicky Butt, Dwight Yorke e Andy Cole — a obter as credenciais de treinador, embora não fosse provável que nenhum deles se aposentasse da carreira de jogador para se tornar técnico do clube para o qual jogava ainda ontem.

O Manchester United chegou a tentar essa abordagem quando Wilf McGuinness sucedeu a Matt Busby em 1969, tendo se aposentado como jogador em 1959. Foi um desastre. Mesmo sem a tensão causada pelo fato de *Sir* Matt ter mantido sua sala e ser uma presença diária no clube, McGuinness — aliás, qualquer um — teria enfrentado dificuldades treinando seus ex-companheiros de time. Ryan Giggs está no caminho de se tornar um grande técnico — ele tem inteligência, presença e conhecimento, mas não havia chance de eu ter lhe pedido, ou a qualquer outro jogador, que considerasse a possibilidade de ser meu sucessor enquanto ainda tivesse a dádiva de continuar jogando. Um jogador de futebol precisa extrair cada precioso momento que lhe resta na carreira. Há mais do que tempo suficiente para ser técnico depois. Se tivesse se aposentado por volta dos 35 anos, e não aos quarenta, Ryan Giggs provavelmente teria se tornado meu assistente, ao lado de Mick Phelan, nos últimos cinco anos que passei no Manchester United. Precisaria ter começado em um nível mais baixo, como auxiliar, mas definitivamente teria trabalhado comigo e com Mick, o que teria lhe servido como aprendizado na profissão.

Entretanto, auxiliares técnicos podem ficar ansiosos. É muito difícil mantê-los, em particular quando sabem que seu chefe não tem nenhuma intenção de se aposentar. Há ex-auxiliares técnicos e ex-jogadores do Manchester United em todos os lugares. Mark Hughes fez um bom progresso, embora — por ser um homem reservado e calado — eu sempre tenha me perguntado se ele tinha a personalidade certa para o cargo. Ele fez um bom trabalho como técnico da seleção do País de Gales, para em seguida passar um período no Blackburn antes de ir para o Manchester City, onde achei que os novos donos não o trataram de forma justa quando o demitiram. Agora, ele está no Stoke City, onde encontrou um lar.

Os auxiliares técnicos que passam muito tempo nessa função são aqueles que não foram feitos para o cargo principal. René Meulensteen, o treinador de

habilidades técnicas do sistema de formação do Manchester United entre 2001 e 2006, queria ser técnico de um clube; contrariando meu conselho, ele foi para o Brøndby, na Dinamarca. Passou seis meses no clube, mas não deu certo, então eu o trouxe de volta para o Manchester United como auxiliar técnico do time principal. Depois, saiu outra vez, mas teve experiências negativas como técnico no Anzhi e no Fulham. Acho que ele hoje sabe que seu ponto forte é como um maravilhoso auxiliar técnico do time principal.

Nós também acompanhávamos o que acontecia nos círculos de técnicos de outros lugares. Por exemplo, jantei com Pep Guardiola em Nova York em 2012, mas não podia lhe fazer nenhuma proposta direta, pois na época não pensava em me aposentar. Ele já havia ganhado um número invejável de títulos com o Barcelona — duas Ligas dos Campeões, três títulos do Campeonato Espanhol, duas Copas del Rey, duas Supercopas da UEFA e dois Mundiais de Clubes da Fifa — e eu tinha grande admiração por ele. Pedi a Pep que me telefonasse antes de aceitar uma oferta de outro clube, mas ele não telefonou e acabou indo para o Bayern de Munique em julho de 2013.

Na vida, as melhores teorias — ou as melhores intenções — às vezes não dão certo na prática. Acredite em mim: a diretoria do Manchester United não queria nada senão selecionar um técnico que pudesse ficar um longo período no clube. Todos nós conhecíamos a história do clube e o sucesso e os benefícios advindos de uma liderança estável. Quando demos início ao processo de busca por um substituto para mim, percebemos que vários candidatos desejáveis não estavam disponíveis. Ficou claro que José Mourinho tinha se comprometido com Roman Abramovich de que voltaria para o Chelsea e que Carlo Ancelotti o substituiria no Real Madrid. Também sabíamos que Jürgen Klopp estava feliz no Borussia Dortmund e renovaria o contrato. Nesse meio-tempo, Louis van Gaal havia assumido como técnico da seleção da Holanda na tentativa de vencer a Copa do Mundo de 2014.

Claro que poderíamos ter corrido o risco de empregar um técnico jovem que ainda não tivesse sido testado, mas, como todos sabem, acabamos escolhendo David Moyes. Muitas pessoas parecem ter se esquecido do desempenho dele no Everton, onde, apesar dos severos limites financeiros, conseguiu boas performances na Premier League.

Infelizmente, as coisas não saíram para David como ele e todos nós

desejávamos. Apesar do que as pessoas possam pensar, a diretoria do Manchester United só queria que seu técnico tivesse sucesso. Se o técnico é bem-sucedido, o mesmo acontece com o clube, e o ciclo virtuoso é renovado. Quando David recebeu um contrato de seis anos, isso foi feito com a melhor das intenções. Todo mundo esperava que ele tivesse uma longa trajetória no time. Mas não foi o que aconteceu. Também conheço os Glazer bem o bastante para saber que a última coisa que queriam era demitir David.

Tenho certeza de que David faria algumas coisas de maneira diferente se tivesse a oportunidade de reviver o tempo que passou em Old Trafford — como manter Mick Phelan, que teria sido um guia inestimável para as muitas camadas do clube, da mesma forma como Ryan Giggs é hoje para Louis van Gaal. Os resultados foram claramente decepcionantes, mas é difícil imaginar como é sair do túnel para um estádio lotado sabendo que cada pessoa ali presente está se perguntando sobre o seu futuro. Já passei por essa experiência uma ou duas vezes, e você se sente muito solitário. Obviamente é justo questionar se a transição no Manchester United poderia ter sido mais bem administrada. Contudo, o clube fez um bom trabalho, trabalhando por meio de um processo discreto de maneira profissional. Neste momento, espero que Louis van Gaal permaneça por um longo tempo, e, com Ryan Giggs ao seu lado, existe ali um caminho indiscutível para um plano de sucessão saudável de longo prazo.

A única sucessão de técnicos no futebol inglês de alto nível que deu certo para o clube foi quando Bob Paisley substituiu Bill Shankly no Liverpool. Shankly havia reconstruído o clube, conquistando seu retorno à divisão de elite, três títulos do Campeonato Inglês, duas Copas da Inglaterra e uma Copa da UEFA. Paisley, que treinou o clube entre 1974 e 1983, conseguiu superar tais feitos ao ganhar três edições da Taça dos Campeões Europeus. Como observador externo, eu jamais teria adivinhado que Paisley conseguiria fazer o que fez. Na verdade, quando Shankly recomendou Paisley, este a princípio recusou a oferta. Ele havia sido fisioterapeuta e depois um dos auxiliares técnicos do time principal antes de assumir o cargo; era tão introvertido quanto Shankly era vibrante. Manteve o time de Shankly intacto, entendeu o sistema e aos poucos aperfeiçoou a equipe acrescentando jogadores de qualidade e desenvolvendo os princípios estabelecidos pelo predecessor. Quem quer que tenha escolhido Paisley merece muito crédito.

Tentei me aposentar duas vezes como técnico. Falhei na primeira — o que talvez explique eu ter feito um bom trabalho na segunda. A primeira tentativa foi um caso digno de manual sobre como não se aposentar. Eu estava prestes a completar sessenta anos, idade que na época do meu pai era um marco, mas que hoje perdeu em muito o significado. Não obstante, comecei a pensar na questão da idade. Além disso, estava irritado com o clube, que, em resposta à imprensa, anunciara que não haveria uma posição para mim na organização depois da minha aposentadoria; assim não correriam o risco de repetir o que ocorrera após a aposentadoria de Matt Busby.

Não pude deixar de pensar no que aconteceu com Jock Stein e Bill Shankly depois que se aposentaram do Celtic e do Liverpool, respectivamente, e estava determinado a não permitir que o mesmo se desse comigo. Piorei ainda mais a situação por não ter um plano sobre o que fazer depois que me aposentasse e por ter anunciado as minhas intenções antes do início da temporada de 2001-2002, o que desestimulou os jogadores. Foi como se eu tivesse colocado clorofórmio no nariz dos atletas. Assim que tomei a decisão e a anunciei aos jogadores, soube que tinha cometido um erro.

No Natal de 2001, Cathy e meus filhos me convenceram a mudar de ideia. Fiquei aliviado por terem feito isso, pois, se dependesse só de mim, não acredito que teria reunido a coragem necessária para telefonar para Maurice Watkins, advogado do clube, e anunciar minha mudança de planos. A reação dele foi simples: “Eu disse que era idiotice.” Analisando em retrospecto, tudo deu certo. Foi como se, sem querer, eu tivesse me dado um intervalo para respirar antes do segundo tempo. Quinze minutos depois, eu estava ansioso por voltar para o campo.

Não fosse a morte de Bridget Robertson, irmã de Cathy, em outubro de 2012, eu teria continuado como técnico do Manchester United. Queria muito vencer outra Liga dos Campeões e tinha planos. No meu último verão como técnico do clube, quando conheci Robin van Persie durante o processo da sua contratação, uma das perguntas que ele me fez foi: “Por quanto tempo você ainda vai ficar?” Respondi a verdade. Eu não planejava me aposentar. Havíamos renovado os contratos de alguns jogadores e, de olho no futuro do clube, assinado com Powell (dezoito), Henríquez (dezoito) e Zaha (vinte), além de ter fechado acordo com alguns dos jovens mais promissores. Tudo estava correndo como de

costume. Além disso, havia começado a trabalhar em algumas novas contratações para o verão seguinte. Teria sido interessante se eu tivesse permanecido no clube e visse se conseguiríamos fechar aqueles contratos. Contudo, a morte de Bridget veio como um divisor de águas. É difícil pensar em um momento que tenha me suscitado uma lembrança mais tangível da mortalidade, e senti que, após todos aqueles anos em que Cathy me colocara em primeiro lugar, era chegada a hora de cuidar das necessidades dela. Bridget não era só irmã de Cathy, era também sua melhor amiga. Quando decidi me aposentar para valer, segui meus instintos.

Não havia demônios na minha mente me assustando com os horrores de não sair todos os dias para trabalhar. Eu também tinha uma lista de coisas que queria fazer, portanto, não conseguia imaginar a possibilidade de ficar entediado. Talvez tudo tenha simplesmente seguido o curso natural das coisas e 39 anos como técnico tenham sido o suficiente. Apenas senti que era hora de parar. Sabia que sentiria falta dos jogadores e dos funcionários e não sabia ao certo como me adaptaria ao fato de não precisar mais estar a todo o vapor. Entretanto, ao mesmo tempo experimentei uma grande sensação de alívio por deixar de fazer determinadas coisas — particularmente brigar com a imprensa e lidar com os agentes. Uma vez tomada a decisão, fiquei ansioso para me aposentar.

Tive muita sorte, pois consegui me aposentar como técnico em exercício. A maioria dos treinadores de futebol não tem essa oportunidade. Alguns perdem um punhado de jogos, são demitidos e nunca mais arranjam um emprego como técnico. Apenas desaparecem, e não ouvimos mais falar deles. Ou há pessoas como Bill Shankly, que, depois da sua aposentadoria no Liverpool, descobriu que o público que costumava devorar suas histórias havia desaparecido. Ele era uma alma perdida. Costumava assistir aos treinos no Tranmere Rovers e no Everton. Tinha apenas 68 anos quando morreu.

Imagino que alguns achassem que eu teria dificuldades para deixar o cargo e ceder a autoridade que tive por tanto tempo a outras pessoas. No entanto, eu não estava confuso em relação à diferença entre o papel de diretor e embaixador do Manchester United e o de técnico do clube. Depois que qualquer um se aposenta de um cargo de responsabilidade e continua associado à mesma organização, é injusto para com o seu sucessor tentar reter a autoridade antes exercida. Você precisa abrir mão dela e deixar o novo homem e o novo regime fazerem o que

julgam ser o melhor.

Eu tinha ouvido as histórias sobre o que acontecera depois da aposentadoria de Matt Busby. Ele manteve sua sala em Old Trafford, continuou indo ao clube quase todos os dias e era o poder por trás do trono. Essa história é um pouco exagerada, mas eu não queria intimidar meu sucessor com a minha presença no dia a dia do seu ambiente de trabalho. Foi por isso que esvaziei minha sala em Carrington de imediato e, com exceção à presença em jogos e às atividades com os patrocinadores, mantive distância. Carrington era território proibido, e preferi não me juntar aos outros diretores quando eles iam ao vestiário após as partidas; é assim até hoje. Eu não queria me meter no trabalho de ninguém. Percebi que, quando eu assistia a um jogo do Manchester United no estádio, os diretores de televisão mantinham uma câmera virada para mim a fim de capturar minhas reações. Acho que esperavam pegar momentos como os de Statler ou Waldorf, os dois velhos rabugentos dos Muppets que estão sempre criticando o que acontece no palco. Eu só queria que David e o Manchester United vencessem — assim como quero hoje com Louis van Gaal. Quando o clube tomou a decisão de demitir David, alguns queriam que eu voltasse à lateral do campo. Mas não me senti tentado nem por um segundo. Eu tinha tomado a decisão de me aposentar. Meu tempo havia acabado.

É claro que tive uma ótima trajetória no Manchester United e acumulei uma maravilhosa coleção de títulos. Entretanto, de vez em quando, ao olhar para o meu nome na arquibancada em frente ao meu assento em Old Trafford, questiono se de fato mereço tal reconhecimento. Não se trata de falsa modéstia, mas às vezes acho que, com os times e jogadores que tive à minha disposição, deveríamos ter conquistado mais.

A decepção mais dolorosa que tive foi com a Liga dos Campeões. Perdemos três semifinais e duas finais desse torneio. Quando me aposentei, o Manchester United havia ganhado o troféu três vezes, mas na verdade deveríamos tê-lo ganhado cinco. O Real Madrid ganhou dez vezes (cinco seguidas), o Bayern de Munique, cinco vezes (três seguidas) e o Barcelona, o Milan e o Ajax levaram-no para casa mais vezes do que o Manchester United. Contudo, a comparação que mais dói é a com o Liverpool, que ganhou o título cinco vezes. Não serve de consolo o fato de eles a terem ganhado só uma vez durante o meu tempo no Manchester United. Ainda assim dói.

Eu poderia argumentar que tivemos o regulamento contra nós durante três anos, mas todos os times enfrentaram as mesmas restrições em relação ao número permitido de jogadores estrangeiros. Depois que ganhamos a “Dobradinha” em 1994, tínhamos uma equipe forte, mas as regras — até serem alteradas no fim de 1995 — permitiam que os times colocassem em campo apenas três jogadores nascidos fora do país onde eram empregados, mais dois atletas “assimilados” que tivessem sido formados no clube. Infelizmente, nosso elenco incluía Brian McClair (da Escócia), Denis Irwin e Roy Keane (da Irlanda), Peter Schmeichel (da Dinamarca), Andrei Kanchelskis (da Ucrânia/Rússia/União Soviética), Éric Cantona (da França) e Mark Hughes e Ryan Giggs (do País de Gales).

Também tivemos azar em duas ocasiões — mas assim é o futebol (e a vida). Deveríamos ter vencido quando jogamos contra o Borussia Dortmund na semifinal da Liga dos Campeões de 1997, mas perdemos nosso goleiro na noite anterior ao jogo, e contra o Bayer Leverkusen, em 2002, quando fomos desclassificados pela regra do gol fora de casa na etapa das semifinais da Liga dos Campeões, depois de termos empatado por 2 a 2 em Old Trafford e 1 a 1 na Alemanha. Poderíamos ter vencido tanto a final de 2009 quanto a de 2011 contra o Barcelona. A primeira foi jogada em Roma, e, por uma falha no planejamento, ficamos em um hotel terrível, e vários jogadores se sentiram grogues depois das noites desconfortáveis que haviam passado. Em Wembley, em 2011, o Barcelona foi muito inteligente e acabou conosco ao manter grande parte da posse de bola. Em vez de termos sido pacientes e nos atido ao plano, o pânico se instalou e o impulso de atacar foi o que nos derrotou. Fomos vencidos pelos nossos instintos primitivos.

Novos desafios

Mas isso é passado, e hoje, após uma vida inteira me preparando às seis da manhã para ir trabalhar, gosto de acordar às oito, tomar café com Cathy (o que não fiz por trinta anos), ler o jornal e sair para almoçar no vilarejo. Acho que, para alguns, a aposentadoria pode ser uma tragédia. Logo depois que você se aposenta, há muitas coisas para fazer e muitas pessoas à sua volta. Em geral, depois que os jogadores desapareciam no fim da temporada, eu passava os dias na minha sala em Carrington até Cathy e eu viajarmos para nossas férias anuais na França no início de junho. Em 2013, descobri que podia preencher meu tempo com outras coisas. Recebi muita atenção da imprensa logo que me aposentei, e estava dando os últimos retoques na minha autobiografia. Depois disso, o verão ficou agitado, com duas novas experiências notáveis, uma mais prazerosa do que a outra: uma viagem de barco pela costa oeste da Escócia e um tempinho no hospital para colocar uma prótese no quadril.

O primeiro lembrete de que eu estava aposentado veio quando estávamos de férias na França em junho. Nos anos anteriores, eu estaria ao telefone várias vezes por dia, em geral conversando com jogadores que queríamos comprar ou que pretendíamos vender. David Gill fazia visitas frequentes, e o clube nunca saía da minha cabeça. Eu também tinha reuniões com atletas, e às vezes com seus pais, quando queríamos convencê-los a depositar seu futuro no Manchester United. A chegada do calendário de jogos da temporada seguinte sempre me tirava de qualquer propensão a deixar as preocupações de lado. Em 2013, pela primeira vez na vida, a minha maior preocupação enquanto relaxava às margens do Mediterrâneo era vencer meu cunhado, John Robertson, no carteado.

Quando me recuperei da cirurgia no quadril e comecei a ir aos jogos em Old Trafford, senti-me um pouco estranho. Eu nunca havia almoçado no lounge dos diretores antes de um jogo, e pela primeira vez me dei conta da dimensão do barulho da multidão. Quando era técnico, costumava conseguir bloquear o som que vinha das arquibancadas e raramente chegava a ouvi-lo.

Só hoje, alguns anos após o início desse novo capítulo da minha vida, é que de fato passei a apreciar a mudança das circunstâncias. Quando estava

trabalhando, eu nunca havia me dado conta de que não estava no controle da minha vida. Sei que isso parece peculiar se considerarmos quanto valorizo as virtudes do controle e da disciplina, mas, quando se está no topo de uma organização, você está preso a um calendário e às necessidades incessantes dos outros. Não importa se você trabalha 24 horas por dia, sempre há algo ou alguém demandando sua atenção.

Como não seria de surpreender, também sempre senti — embora não esteja me queixando — que a rodinha de hamster nunca parava de girar. Eu estava sempre olhando para o relógio, e não apenas nos minutos finais de um jogo. Por isso, depois que me aposentei, pela primeira vez eu estava no controle da minha vida de uma forma que não estivera desde as férias escolares na infância, quando tudo que eu precisava fazer era estar em casa para o almoço e o jantar. Foi uma experiência libertadora e revigorante, e me permitiu fazer coisas que jamais poderia ter feito enquanto estava no comando do Manchester United.

Tentei equilibrar as coisas para me manter ocupado e ao mesmo tempo levar a vida num ritmo diferente. Além das partidas do Manchester United, os compromissos regulares que tenho na minha agenda são as atividades como membro da diretoria e embaixador do clube, as aulas que dou em Harvard e o trabalho desenvolvido na UEFA como embaixador dos técnicos. Nessa função, presido o Fórum Anual de Treinadores de Clubes de Elite da UEFA em Genebra. Antes do fórum, tenho uma reunião com Ioan Lupescu, da UEFA, e estruturamos a agenda. O fórum em si conta com a participação dos técnicos dos times que competem na Liga dos Campeões e na Liga Europa, além de treinadores experientes como Gérard Houllier, Roy Hodgson e o presidente da UEFA, Michel Platini, com seu comitê. O juiz italiano aposentado Pierluigi Collina também participa, e discutimos com ele o desempenho dos árbitros. No entanto, de forma geral, discutimos questões relacionadas às competições da temporada anterior e buscamos formas de continuar aperfeiçoando o esporte. Também integro o grupo técnico de estudos da Liga dos Campeões e da Liga Europa; nós nos encontramos um dia após as finais para analisar as tendências e táticas do jogo da noite anterior.

Durante a temporada de corridas de cavalos, mal se passa uma semana sem alguma atividade. Tenho participação acionária em alguns cavalos junto com amigos. Costumamos comprá-los quando estão com dois anos. Gostei de ver

What A Friend vencer duas corridas do Grupo 1 e de ir a reuniões em York ou Doncaster, bem como de poder ficar no hipódromo sem ter que voltar correndo para Manchester.

Gosto de analisar os catálogos de vendas e tentar entender a linhagem e o pedigree dos animais. Aqui e ali, quando um dos cavalos se torna vencedor, ganhamos uma boa quantia — embora essa seja a exceção. Não me iludo: as corridas de cavalos são apenas um passatempo; não se trata de uma forma de construir um investimento durável. Sempre tento ver ou ouvir uma corrida quando um dos nossos cavalos está participando, e não consigo evitar uma risadinha quando ao fim o telefone toca ou chega uma mensagem de texto.

Fiquei absorto na leitura de *The Brothers*, relato de Stephen Kinzer sobre a vida dos irmãos Dulles, que foram o secretário de Estado e o diretor da CIA na década de 1950. Não era um assunto sobre o qual eu soubesse muito, e a litania de interferências intermináveis em países do mundo inteiro durante a Guerra Fria me prendeu. Por coincidência, na mesma época também peguei *A Spy Among Friends*, de Ben Macintyre, outro estudo sobre o período da Guerra Fria que explica como o agente duplo Kim Philby traiu seus amigos mais próximos ao longo de décadas levando uma vida traiçoeira em plena luz do dia. Fico feliz por nem os Dulles nem Philby terem trabalhado no Manchester United. Embora não leia muitos livros sobre futebol, acabei retornando às raízes e gostei de dois sobre o esporte ao norte da fronteira. O primeiro foi *Black Diamonds and the Blue Brazil*, um retrato afetuoso do Cowdenbeath FC escrito por um antigo torcedor, Ron Ferguson — que, apesar do sobrenome, não é meu parente. O segundo é uma biografia de Sean Fallon, *Celtic's Iron Man*, escrita por Stephen Sullivan. Fallon foi o braço direito de Jock Stein no Celtic por muitos anos, e o livro é um relato detalhado da vida que, para todos os fins, os dois levaram juntos.

A aposentadoria me deu a oportunidade de aproveitar viagens e passeios que eu não teria feito quando estava no Manchester United. Concretizei um desejo em 2014 quando compareci à cerimônia de entrega dos Oscars em Los Angeles. O Grande Prêmio de Kentucky e o torneio Masters de Golfe também estão na lista de desejos.

Também tive algumas experiências muito especiais, como o tour pelo vasto museu Hermitage de São Petersburgo, que tem a maior coleção de pinturas do

mundo. Mikaël Silvestre, que foi um dos pilares da defesa do Manchester United por muitas temporadas, teve a gentileza de fazer uma reserva para o jantar no Le Taillevent, um dos tesouros gastronômicos da Europa, quando Cathy e eu visitamos Paris. Mikaël garantiu que nos paparicassem ao máximo, mas também não resistiu a uma pegadinha. Ele havia instruído o *sommelier* a me dizer que infelizmente não poderia nos servir vinho, pois havíamos escolhido jantar na terça-feira — o único dia da semana em que o restaurante não servia bebidas alcoólicas. Também passei alguns dias prazerosos em Notre Dame, a universidade a oeste de Chicago onde Bobby Clark, antigo goleiro do Aberdeen e da seleção da Escócia, é o técnico do time de futebol. Bobby me guiou por um tour pelo campus de Notre Dame, uma coleção magnífica de estádios e academias melhores do que os da maioria dos times da Premier League.

Compartilhar histórias e lembranças com Mikaël e Bobby me faz lembrar do que sinto falta na minha antiga vida. Não é dos desfiles em veículos abertos, do prazer de identificar um jovem com grande talento ou do ânimo de quando estávamos quase ganhando o jogo. Sinto falta de todas aquelas experiências compartilhadas e da camaradagem que surge entre pessoas que vivem e trabalham juntas por muito tempo. Sinto falta de conversar com Mick Phelan; de ver Albert Morgan, nosso roupeiro, todos os dias; de dar uma dura em Tony Sinclair e Joe Pemberton, o principal responsável pelo campo em Old Trafford e Carrington. Eu também adorava as trocas diárias com a equipe da lavanderia e com Carol Williams e Rita Gaskell, do refeitório. Mas, acima de tudo, sinto falta da companhia de jovens ávidos por desafios impossíveis — fossem os jogadores ou a dedicada equipe de análise de vídeo. Só de pensar nessas pessoas e nas cenas em um vestiário vitorioso me vem um sorriso ao rosto. Contudo, como já disse, isso é passado, e hoje me lembro sempre de um conselho sobre o futuro que recebi antes de me aposentar: “Não calce os chinelos.” Esse conselho nunca saiu da minha cabeça. É por isso que calço os sapatos antes mesmo do café da manhã.

EPÍLOGO

Por Michael Moritz

Sir Alex Ferguson — por outra lente

Desde a aposentadoria, os dias de jogo deram origem a um novo ritual para *Sir* Alex Ferguson. Foi-se o tempo em que ele saía do Lowry Hotel, onde o time do Manchester United costuma ficar hospedado na noite anterior às partidas em casa, para a viagem no ônibus do clube até Old Trafford. Em vez disso, ele chega em um dos utilitários da Chevrolet fornecidos pelo patrocinador master do clube e se dirige à suíte executiva para o almoço pré-jogo.

Hoje em dia, quando *Sir* Alex assiste a um jogo, não é mais do assento do técnico, mas do camarote dos diretores — algo inconcebível para um menino que cresceu na Govan dos anos 1940. Quando a partida começa, ele se senta — em uma das oito cadeiras com a inscrição "Reservada para *Sir* Alex Ferguson" — de frente para a Arquibancada Norte, de três níveis — a maior arquibancada de futebol do Reino Unido, que desde 2011 leva seu nome em letras vermelhas. Ele não passa mais o jogo mascando chiclete, mas limpa a garganta repetidas vezes. Guarda suas opiniões para si mesmo, principalmente quando o Manchester United não está em seus melhores dias. No entanto, às vezes, quando um jogador de vermelho está no ataque, ele murmura: "Acabe com ele, filho. Acabe com ele."

Depois da partida, ele se retira para a própria suíte, que tem muito pouco do luxo geralmente encontrado nos estádios americanos ou em novos palcos do futebol, como o Emirates, lar do Arsenal em Londres. Ela tem o tamanho de um vagão de trem sem janelas: três sofás pretos encostados à parede, um pequeno bar em uma extremidade, uma televisão instalada perto do teto. De vez em quando, após o jogo, a porta se abre e um segurança conduz um visitante ao interior do aposento.

Às vezes, quando a porta se abre, é um rosto conhecido que aparece — o apresentador de um programa de entrevistas, um astro do cinema ou um ex-jogador. Podem ser dois homens elegantes em seus ternos e gravatas que

ganharam o prêmio de assistir a uma partida com *Sir* Alex em um leilão para a caridade. As pessoas vêm para pedir autógrafos, apertar sua mão ou posar para uma foto. Drinques são servidos, taças são erguidas e *Sir* Alex apresenta a todos com animação, convidando-os a experimentar as tortas de carne.

Pouco a pouco, a multidão vai diminuindo até se tornar um grupo menor, composto em sua maioria por pessoas que já conhecem *Sir* Alex — ou Alec, como os parentes e amigos escoceses o chamam — pela maior parte de sua vida e agora se encontram no crepúsculo de sua jornada. Nesse ponto do evento, é difícil acreditar que o homem que agora é alvo de tantas piadas cheias de camaradagem treinou o Manchester United por 26 anos — primeiro, como Alex Ferguson, oficial do Império Britânico; depois, como Alex Ferguson, comandante do Império Britânico; e, por fim, como *Sir* Alex Ferguson —, período durante o qual ele ganhou 38 títulos, incluindo treze da Premier League e duas Liga dos Campeões.

Para quem está na suíte, são irrelevantes os fatos de, sob sua liderança, o Manchester United ter vencido seu vigésimo campeonato da Premier League, aumentando a distância do antigo recorde estabelecido pelo Liverpool (vinte títulos do Manchester United contra dezoito do Liverpool), ou de ao fim de uma carreira notável (embora ele seja a última pessoa disposta a admitir isso) ele ter se tornado o técnico mais bem-sucedido da história do futebol. Sua carreira, um misto extraordinário de determinação pessoal, força de vontade e liderança, não é o que atrai essas pessoas a Old Trafford. Entre elas, pode estar um amigo que conta de que maneira, quando estava prostrado numa cama de hospital recebendo o tratamento que salvou sua vida, *Sir* Alex o visitou e passou várias horas tentando alegrá-lo. Ou pode ser a esposa de um ex-jogador radiante de satisfação por saber que ela e o marido estão lá porque *Sir* Alex respondeu à sua carta e os convidou para passarem a tarde com ele.

O roupeiro de longa data do Manchester United, Albert Morgan, orgulhosamente usando o blazer do clube, senta-se em silêncio e age como o cara sério da situação. O irmão de Ferguson, Martin, invariavelmente apresentado como “o melhor olheiro da história”, também pode estar presente, com um ou dois netos de *Sir* Alex. John Robertson, o cunhado de *Sir* Alex dono de um humor sarcástico e que foi diagramador do *Glasgow Herald*, estará fazendo apartes engraçados e sardônicos. A alegre disputa tem início, e a

conversa entra num conhecido território, com histórias, o conforto de piadas recicladas e constrangimentos do passado ressurgindo. Há discussões prolongadas sobre a possibilidade de são Patrício ter sido galês. Alguém tenta se lembrar da formação do time titular do St Mirren do início dos anos 1970, e logo todos juntam forças para completar o álbum de figurinhas do time.

É difícil imaginar alguém menos qualificado do que eu para completar um álbum de figurinhas de futebol empoeirado ou para escrever um livro sobre o esporte com *Sir* Alex Ferguson. Aos dez anos no País de Gales, na década de 1960, o auge da minha trajetória no futebol foi ficar na lateral como "fisioterapeuta", segurando uma esponja e uma garrafa de água para o caso de um dos meus colegas se machucar e tomando conta das garrafas térmicas e das rodelas de laranja que serviam de lanche no intervalo.

Apesar de eu ter acompanhado o Manchester United desde que o time ganhou a Taça dos Campeões Europeus pela primeira vez, em 1968, e, como todo menino britânico, saber os nomes de sua trupe de jogadores, não me qualifico como um torcedor fanático. O antigo capitão do Manchester United, o rude e belicoso Roy Keane, teria me desprezado como um membro da torcida "sanduíche de camarão", aquela que ia ao estádio mais interessada em comer do que acompanhar de fato os jogos. Quando me mudei para os Estados Unidos, em 1980, a fim de trabalhar como jornalista na revista *Time*, continuei de olho no time, mas foi só no fim da década de 1990 que passei a acompanhá-lo mais de perto — em parte, sem dúvida, porque um número maior de jogos passou a ser transmitido nos Estados Unidos. A outra razão que me trouxe de volta ao esporte foi a atração pelo teatro e pelas fofocas que cercam a Premier League: as transferências com preços astronômicos, as duras demissões de técnicos, a intensidade das rivalidades locais e, como acontecia com mais frequência durante o período, mais um troféu para o time de *Sir* Alex Ferguson.

Como jornalista da *Time*, antes disso, em 1986, ao entrar para a Sequoia Capital, empresa de capital de risco sediada na Califórnia, escrevi dois livros sobre companhias encabeçadas por líderes fortes. O primeiro foi um relato (escrito com Barry Seaman) da virada da Chrysler sob a liderança de Lee Iacocca, quase quarenta anos atrás. O segundo, publicado em 1984, foi um estudo dos primeiros anos da Apple e da influência de seu cofundador, Steve Jobs.

Com o passar dos anos, fui ficando mais interessado em como uma pessoa pode moldar e influenciar uma organização, em particular o punhado de indivíduos que estimulam o desejo pelo sucesso e podem levar os outros a terem um alto nível de desempenho por períodos prolongados. Quando, em meados dos anos 1990, vi-me *primus inter pares* junto aos sócios da Sequoia, tornei-me ainda mais ciente do desafio. Como qualquer organização, a Sequoia Capital precisa brigar constantemente pelo seu lugar no mundo. Embora tenhamos a tendência a vencer, não posso considerar nem por um único segundo que sejamos como o Manchester United. Para começar, nossa linhagem não chega nem perto de ser tão longa. Surgimos apenas em 1974, quando Don Valentine, veterano da indústria de semicondutores do Vale do Silício, organizou a nossa primeira sociedade de investimento. Operamos longe do escrutínio público, ainda que isso tenha mudado um pouco nos últimos anos, já que o Vale do Silício agora está cheio de jornalistas e blogueiros. Hoje existe até uma série popular na HBO chamada *Silicon Valley*.

Embora poucos conheçam os principais nomes da Sequoia, isso não acontece com os fundadores ou companhias com os quais temos nos envolvido desde a nossa criação. As mais bem-sucedidas — Apple, Cisco, Google, Yahoo! e PayPal — tornaram-se tão visíveis nas publicações sobre negócios quanto o Manchester United nas publicações esportivas. O mesmo se aplica a alguns dos nossos investimentos mais recentes, como LinkedIn, Airbnb e Dropbox, ou, na China, VIPShop e JD.com. A capitalização combinada de mercado das companhias que receberam seu primeiro investimento da Sequoia Capital é de cerca de 1,5 trilhão de dólares.

Depois que a Premier League chegou à televisão americana e pude assistir às partidas do Manchester United regularmente, minha curiosidade em relação à capacidade necessária para alguém se tornar um líder bem-sucedido acabou me levando a *Sir* Alex. Fiquei intrigado para saber como ele havia acumulado mais títulos do que qualquer outro técnico do esporte mais competitivo e popular do mundo. Graças aos bons serviços de Charlie Stillitano, um dos membros fundadores da US Soccer Foundation, fui apresentado ao homem em pessoa. Em um quarto de hotel em Londres, às vésperas de um jogo do Manchester United contra o Arsenal sete anos atrás, tomamos uma garrafa de vinho e — interrompidos algumas vezes por jogadores que precisavam trocar algumas

palavras em particular com *Sir* Alex — demos início à primeira de muitas conversas que acabaram formando este livro.

A lista de tópicos sobre liderança que *Sir* Alex e eu começamos a elaborar logo ganhou o comprimento de um campo de futebol. Como ele havia conseguido incutir os benefícios do trabalho em equipe acima do papel individual — particularmente entre jogadores jovens, com salários elevados e extremamente competitivos? Como conseguira suscitar a esperança por um futuro melhor e o desejo de vencer em um clube que, antes de sua chegada, em 1986, estava há quase vinte anos sem vencer o Campeonato Inglês? Como encontrava e desenvolvia talentos? Como os mantinha? Como estabelecia objetivos? Como fazia as pessoas aspirarem a alcançar o impossível? Quando ele desistia dos jogadores jovens? Como estabelecia um equilíbrio entre diferentes níveis de remuneração? Como lidava com distrações, aplicava punições e disciplina? Como se recuperava de derrotas, ou lidava com as críticas da imprensa, ou equilibrava vida pessoal e profissional? Como encarava os adversários e administrava as mudanças? Como deixava de lado sentimentos pessoais por indivíduos em particular? Como evitava que a complacência se instaurasse? Como se preparava, se planejava e se comunicava? Como conservava o seu entusiasmo e a sua ambição?

Muitos dos hábitos e abordagens que se aplicam aos melhores times de futebol também são pertinentes para qualquer organização que queira se destacar — mesmo em uma sociedade de investimento que comporta inúmeros negócios e atua em diversos continentes. Há muitos paralelos entre a vida na Premier League, a competição esportiva mais acirrada do mundo, e o pedaço de terra entre São Francisco e San José — que é um pouco maior do que a distância entre Old Trafford e Anfield. No entanto, é fácil fazer muitas analogias banais entre o Manchester United — uma organização que, de cinquenta a sessenta vezes por ano, confronta um público televisivo de nível mundial, dentro do qual muitos se consideram especialistas qualificados — e o mundo das grandes empresas e das agências governamentais ou dos hospitais locais, das tropas de escoteiros e dos centros comunitários.

Para a Sequoia Capital, as lições obtidas com líderes em outras áreas ou organizações podem ser aplicadas de duas maneiras. A primeira é à nossa sociedade de investimento interna, na qual lidamos com muitos dos desafios

organizacionais que castigam qualquer companhia ou instituição que busque operar com nível máximo de desempenho. Como qualquer outra organização, enfrentamos desafios envolvendo recrutamento, formação de equipes, estabelecimento de padrões, questões relacionadas à inspiração e à motivação, luta contra a acomodação, o surgimento de novos concorrentes e à necessidade contínua de nos renovar e nos livrar de pesos mortos. A segunda é às empresas em que investimos e onde muitas vezes somos os primeiros parceiros de empreendedores talentosos, em geral com não mais do que 25 anos, lançando-se em uma jornada que às vezes vira uma indústria inteira de cabeça para baixo. No primeiro caso, depois de discussões e ponderações, geralmente conseguimos aplicar o que parece relevante. No segundo caso, com participação minoritária em companhias iniciadas e administradas por pessoas de grande inteligência, imaginação, determinação e muitas vezes fragilidade emocional e inclinações temperamentais, precisamos lançar mão dos poderes do convencimento, da motivação, do aconselhamento delicado e, na maioria das vezes, do bom humor para ajudar alguém a fazer alguma coisa, ou tomar uma decisão — e existe aí uma sabedoria nem sempre aparente.

Não há outro lugar no mundo onde empresas provoquem tanto caos entre indústrias já estabelecidas do que no Vale do Silício, mundo que habito desde o início dos anos 1980. Aqui, novas companhias tecnológicas são criadas quase todos os dias. A maioria ou falha, ou logo é incorporada por outras. Apenas um punhado, um número muito menor do que os relações-públicas do Vale do Silício o levariam a acreditar, alcançam a grandeza que Manchester United, Bayern de Munique, Real Madrid e Barcelona alcançaram, dominando o futebol desde a Segunda Guerra Mundial. A lista de gigantes da tecnologia dos últimos quarenta anos é surpreendentemente curta; as únicas que se qualificam, pelo menos na minha opinião, são: Apple, Cisco, Oracle, Google, Facebook, Intel, Microsoft, Amazon, Qualcomm, Alibaba e Tencent (embora as últimas cinco estejam sediadas em Seattle, San Diego e na China, e não no Vale do Silício).

Qualquer estudante de administração, negócios ou economia sabe que existem poucos grupos capazes de ser bem-sucedidos por um longo período de tempo. Basta pensar em todos os restaurantes, hotéis, bares, padarias e lojas de brinquedos nas ruas principais que já tiveram um público cativo e depois fracassaram à medida que seus padrões caíam ou que as preferências do público

mudavam. O mesmo se aplica ao mundo corporativo, e nos Estados Unidos basta uma rápida olhada no índice Dow Jones 30 para notarmos as vicissitudes do tempo. Apenas sete companhias que figuravam no índice em 1976 ainda fazem parte dele. Algumas, como siderúrgicas e estaleiros, foram eliminadas pela competição offshore; cadeias do comércio como a Sears agarraram-se demais à sua tradição; enquanto empresas antes poderosas em uma variedade de indústrias — no jornalismo, no cinema, no rádio e na televisão, na propaganda, na corretagem de imóveis, na pintura — foram abaladas, transformadas ou eliminadas pelos avanços da tecnologia. Muitas, é claro, foram derrubadas por administradores que tomaram decisões erradas, que se consideravam indestrutíveis e foram arruinados pela combinação de inaptidão e vaidade.

Firmas como a Sequoia Capital têm grande interesse nesse ciclo de crescimento e decadência, pois nosso negócio depende dele. O mundo tecnológico é muito mais impiedoso com erros de liderança do que outras indústrias, pois uma súbita mudança simples pode rapidamente catapultar uma jovem companhia para uma posição de proeminência e gerar problemas para uma líder de mercado. O chão do mundo tecnológico está coberto pelas carcaças esquartejadas de grandes empresas que um dia já fizeram muito sucesso: Digital Equipment, Compaq, Data General, Cray Computer Corporation, Silicon Graphics, Lotus Development, PeopleSoft, Novell, Sun Microsystems, Wang Laboratories, Siebel Systems, BlackBerry, Nokia — a lista é interminável. Portanto, sempre quisemos conhecer as características da liderança que diferenciam as chamadas companhias “acadêmicas” das verdadeiras gigantes, principalmente porque sempre achei que um enorme abismo separa um grande líder de um ótimo administrador. Administradores talentosos podem ser contratados aos montes. Líderes são raros. Então, eis o que aprendi sobre a personalidade de um líder — o homem que usava o paletó com as iniciais “AF”.

Quando iniciou sua carreira como jogador de futebol profissional, o adolescente mais tarde identificado como “AF” e os colegas eram tratados um pouco melhor do que o trabalhador braçal mediano, empregados por empresários locais que, além de um clube de futebol, também tinham siderúrgicas, estaleiros, cadeias de lojas ou, no caso de Louis Edwards — presidente e principal acionista do Manchester United entre 1965 e 1980 —, um negócio de distribuição de carne. As barreiras de classe, acentuadas por estruturas arcaicas estabelecidas

por quem determinava as regras na Football Association em Londres, reforçavam essa divisão.

Sir Alex jogou sua primeira partida no Campeonato Escocês em 1957 — quando, apesar da data, os jogos ainda eram realizados no modo do período entreguerras. Os jogadores convocados para as seleções internacionais muitas vezes só descobriam que haviam sido escolhidos ao verem seus nomes na escalação publicada nos jornais. Os holofotes estavam apenas começando a aparecer, as poucas partidas que recebiam cobertura televisiva eram transmitidas em preto e branco, não existia publicidade na maioria dos estádios britânicos, os torcedores ficavam em arquibancadas sem cadeiras (as cadeiras eram reservadas para os torcedores VIP ou com ingressos para toda a temporada), as bolas eram feitas de couro e ficavam dolorosamente pesadas quando molhadas, as botas cobriam os tornozelos, as camisas e os shorts dos jogadores eram feitos de algodão e os campos logo viravam um lamaçal quando chovia. Ainda era um esporte muito doméstico. No Reino Unido, as partidas internacionais eram em sua maioria interpretadas como jogos entre a Inglaterra, a Escócia, o País de Gales e a Irlanda. O futebol europeu — a Eurocopa e a Recopa Europeia — ainda estava para despontar, e a Taça dos Campeões Europeus só tinha dois anos, a maioria dos jogadores havia nascido a uma distância de duas viagens de ônibus da sede do clube, e um teto salarial que perdurou até 1961 significava que os funcionários do futebol eram pagos como operários. O futebol também era um esporte de brancos: foi apenas em 1978 que um jogador negro apareceu pela primeira vez na seleção da Inglaterra.

O próprio *Sir* Alex atribui grande parte do seu sucesso às raízes na classe operária às margens do rio Clyde. A lembrança da resistência e da perseverança que seu pai exibia como funcionário de um estaleiro — trabalhando sessenta horas por semana, exposto ao frio e em condições perigosas — teve grande influência sobre ele. Além dessa disposição intrínseca para o trabalho duro e de uma tendência comovente a chegar cedo para os compromissos, *Sir* Alex sempre se viu como um tipo de intruso, um rebelde que não incitava à rebeldia, irritado com pessoas pomposas em posições de autoridade e mais feliz quando cercado por familiares e amigos de infância. Embora seja muitíssimo competitivo e não se esqueça com facilidade de ofensas do passado, ele não é um homem que cultiva a malícia. Identifica-se naturalmente com aqueles que precisam lutar e

tem afinidade com os outros técnicos, em parte porque todos tiveram um desafio em comum: o comportamento imprevisível dos donos dos clubes, que podiam demiti-los a qualquer momento. Foi um gesto completamente típico dele, nas observações feitas para um Old Trafford lotado após seu último jogo como técnico, mencionar o meia do Manchester United Darren Fletcher, que nos cinco anos anteriores vinha lutando contra a colite ulcerosa, e a aposentadoria do meia Paul Scholes depois de mais de setecentos jogos pelo clube e cuja aversão aos holofotes era inversamente proporcional à influência que exercia em campo.

Talvez ele empalideça ao ouvir o título, mas *Sir* Alex, desde cedo simpatizante do Partido Trabalhista britânico, é no fundo um conservador — no sentido original do termo. Ele conquistou tudo sozinho, aprecia a lealdade (que é retribuída sem nenhuma economia), não tolera preguiçosos, impostores nem fanfarrões e não consegue esconder seu desprezo por famosos parasitas que aparecem com cortejos para um jogo importante e exigem ingressos de graça para os melhores assentos no estádio. Apesar de sempre ter trabalhado duro, *Sir* Alex acha que sua vida foi fácil se comparada à dos mineiros, fazendeiros, pescadores, petroleiros, metalúrgicos e construtores navais — trabalhadores braçais que muitas vezes enfrentam condições insalubres e perigosas no trabalho. Ele é otimista por natureza e, apesar de ter as características joviais do dono de pub que já foi, não demonstra a mesma inclinação de seu irmão, Martin, para abraçar completos estranhos com abraços de urso.

Ainda que goste das coisas boas da vida e seja rico pelos padrões da maioria das pessoas, *Sir* Alex não é avarento e nunca sentiu a necessidade de ter uma casa grande demais (ou uma coleção de casas) ou uma garagem cheia de carros exóticos. Em comparação aos astros do futebol de hoje, ele e a esposa, Cathy, vivem de maneira discreta e modesta. Embora nunca tenha ido aos jogos em Old Trafford, Cathy — cujo instinto é proteger o marido da abordagem de estranhos — sempre esteve muito ciente dos duelos travados em campo.

Sir Alex tem a memória de um mestre de xadrez para números, acordos e pessoas, o que confere uma autoridade extra às suas observações. Pergunte-lhe qual foi o placar de partidas de futebol jogadas décadas atrás, e ele vai lembrar não apenas do placar final e da maioria dos nomes do time titular, mas também das substituições cruciais e de como muitos dos gols foram construídos. Ele recita a rodada inteira da Premier League do fim de semana com a mesma

confiança com que outras pessoas completam as palavras cruzadas do *The Times* em dez minutos. Lembra-se com precisão do valor que pagou ou ganhou por um jogador (fazendo careta quando recorda ocasiões em que o lucro foi menor do que o investimento); da quantia com que contribuiu para a compra de um cavalo — como Harry the Viking ou Chapter and Verse — ou de quanto pagou por um Pétrus 1986 ou um Sassicaia 1993, embora feche a cara ao citar um investimento no qual ache ter sido ludibriado. É fácil ver como, se o destino e as circunstâncias tivessem sido diferentes, ele provavelmente teria se saído bem no que quer que tivesse feito: na liderança de um sindicato, na operação de uma cadeia de lojas, no comando de um porta-aviões ou — se por alguma razão o Vale do Silício tivesse se desenvolvido entre Glasgow e Edimburgo nos anos 1940 e 1950 — fundando uma companhia.

Irritantemente, ele consegue citar os nomes de todos os hotéis que visitou com Cathy e, sem nenhum engano e quase sem pensar, também o nome dos filhos de todos os amigos deles. Evita pedir tratamento especial e mostra desconforto ao contar uma experiência ou prazer proveniente da bondade dos outros. Os antigos torcedores de futebol podem se lembrar de suas explosões emocionais na lateral de campo e os jornalistas que o acompanharam ao longo da carreira podem se lembrar de quando foram submetidos às ocasionais torrentes de palavrões e ofensas, mas a maioria não está a par da sua paciência e dos seus inúmeros gestos de bondade: da disposição com que posa para fotos e dá autógrafos, com que diz algumas palavras gentis a alguém que interrompa seu jantar em um restaurante ou que o pare na rua. Não é de surpreender que, durante anos, ele tenha recebido de bom grado o relativo anonimato de Nova York, onde tem um apartamento.

Ele gosta de vencer todo jogo de cartas (como kaluki) ou partida de sinuca. Prefere vinho tinto e nunca bebeu uísque, o orgulho da sua terra natal. Nos últimos quinze anos, passa o verão no mesmo hotel do sul da França, onde conhece todos os funcionários pelo nome e tem uma grande admiração pelo proprietário, que se levanta de madrugada para inspecionar meticulosamente sua propriedade.

Sir Alex é membro de carteirinha de várias tribos — de sua família e da memória dos locais em que morou em Govan, Glasgow, na Escócia, e no Manchester United. Acima de tudo, ele ainda sente que pertence à tribo da classe

trabalhadora e se lembra com um arrepio das manhãs frias na Escócia quando, na época de aprendiz de ferramenteiro, tinha que amarrar pedaços de pano nas extremidades dos tornos para manter as mãos aquecidas.

Sir Alex Ferguson foi técnico do Manchester United de 1986 a 2013, mas nunca teve o título que, no mundo dos negócios, se aplica à maioria dos membros sêniores de uma organização: CEO. Entre 1980 e 2000, esse título pertenceu a Martin Edwards, na época o principal acionista do clube; de 2000 a 2003, a Peter Kenyon; e de 2003 a 2013, a David Gill, que *Sir* Alex passou a considerar um irmão.

Isso pode parecer estranho, mas, ao contrário de tantas pessoas bem-sucedidas à frente de uma organização, *Sir* Alex nunca teve dúvida alguma em relação à sua posição: ele sabia que era um funcionário. Não se iludia, achando que era o homem que construiu o Manchester United, ele estava bem ciente do fato de que entrara em um clube com uma rica história e que tivera um grande sucesso como resultado do trabalho, dos sacrifícios e do desempenho daqueles que o haviam precedido. *Sir* Alex nunca imaginou, quando foi contratado pelo clube, que sua imagem um dia seria esculpida em bronze e colocada, para todos verem, na frente do estádio. Eu ficaria surpreso se algum dia ele tivesse pensado, mesmo em seus momentos mais particulares, que era maior do que o clube. Ele tem o tipo de bússola moral que não se encontra entre os líderes que se recompensam com uma fatia desproporcional de mimos, que falam de si e de suas realizações na terceira pessoa, que não têm a humildade nem a decência de reconhecer que repousam sobre os ombros daqueles que os precederam ou não entendem que não passam de zeladores encarregados de deixar uma organização em condições melhores do que quando chegaram.

Ferguson governava tudo que acontecia em campo, era responsável pela maior parte dos gastos do clube e estava no comando da maior parte da folha de pagamento. A geração de receita (a negociação de direitos de transmissão com redes de televisão, a venda de patrocínios, a precificação dos ingressos, as viagens internacionais) e a administração da propaganda, das promoções, a gestão de sistemas financeiros e relações humanas eram domínio do “lado comercial” do clube, que cabia ao CEO. Entretanto, é claro que o “lado comercial” dependia de um desempenho de alto nível no campo, e o aumento do valor do clube — que foi de 20 milhões de libras em 1989, quando Martin

Edwards considerou pela primeira vez vender a sua participação, a 1,93 bilhão hoje — está indiscutivelmente associado a *Sir* Alex. Embora tenha tido muitas frustrações ao longo da carreira como técnico, seu controle sobre o que é informalmente chamado de “vestiário” — os jogadores, auxiliares técnicos, funcionários responsáveis pelo campo e a equipe médica e de ciência dos esportes — era tão completo quanto o de qualquer monarca absolutista. É revelador o fato de os ex-jogadores, hoje na casa dos cinquenta ou sessenta anos, continuarem chamando *Sir* Alex de “Chefe”. Nas palavras de Reggie Jackson, um dos reis do beisebol americano nas décadas de 1970 e 1980, *Sir* Alex era o canudo que misturava o drinque.

Outras empresas dividem as responsabilidades executivas de forma semelhante à do Manchester United. Basta pensar em uma agência de publicidade ou nas grifes de moda, cuja inspiração e admiração vêm da criatividade e da imaginação do diretor de criação, mas em que os assuntos comerciais são administrados por um CEO. Consideremos os jornais e revistas do passado, nos quais a cobertura editorial cabia ao editor, enquanto a venda de assinaturas e anúncios cabia ao publisher ou CEO. Consideremos os estúdios cinematográficos, nos quais os diretores estão sempre em pé de guerra contra os homens (e agora mulheres) antes chamados de “os caras de gravata”. Nas artes, há os maestros, os diretores de museu e teatro responsáveis pelos repertórios artísticos, na sombra de um CEO cujo nome em geral é desconhecido pelo público, mas que é o responsável por segurar as pontas. Se o Manchester United fosse uma companhia do Vale do Silício, o cargo de *Sir* Alex provavelmente seria o de diretor de produto ou diretor de design e o de David Gill teria sido o de diretor comercial.

Alguns — particularmente do mundo dos negócios, de grandes agências públicas ou das forças militares — podem dar uma olhada no Manchester United e concluir que é fácil administrar o negócio futebol. Se pensam assim, estão subestimando o desafio de se aprimorar constantemente uma marca de entretenimento global que depende das condições físicas e dos estados mentais imprevisíveis de um grupo em constante mudança de profissionais absurdamente talentosos que atuam ao vivo. Embora a reputação do Manchester United seja gigantesca (graças à explosão da televisão por satélite e da computação móvel, o time hoje tem torcedores em lugares tão distantes quanto o Butão, Djibuti e

Belize), o seu negócio e a sua folha de pagamento, se comparados a algumas das empresas do Vale do Silício ou às maiores companhias do mundo, são surpreendentemente pequenos e simples. O faturamento do clube no seu último ano fiscal foi de 433 milhões de libras, o equivalente ao que a Apple e o Google fazem em trinta horas e quatro dias, respectivamente. Ele só opera uma linha de negócio, e faz isso em apenas um fuso horário, e não em locais espalhados por vários continentes. As oportunidades de expansão do clube são circunscritas. O estádio de Old Trafford tem 75.731 assentos, e já é o maior estádio de um clube de futebol da Grã-Bretanha. É difícil encaixar mais jogos por ano, já que, durante uma temporada movimentada, os jogadores mais ativos entram em campo 38 vezes pela Premier League, além das partidas da Copa da Inglaterra, da Copa da Liga Inglesa e das competições europeias, isso sem contar jogos de pré-temporada, amistosos, partidas das seleções de seus países e jogos especiais de homenagem ou para a caridade que são incluídos no calendário. A receita que o Manchester United faz com a televisão, que não existia antes da criação da Premier League, varia de acordo com o desempenho do time, o que também acontece com suas outras fontes de renda: as vendas de ingressos, o aluguel de camarotes de luxo e oportunidades de patrocínio e merchandising. Como a maioria das franquias esportivas, o Manchester United não teria se encaixado nos critérios de investimento de Warren Buffett — seu desempenho é imprevisível, requer grandes gastos de capital e não há limites para os custos.

E, no entanto, existe um enorme abismo entre o Manchester United, os outros grandes clubes da Premier League e todos os outros times de futebol da Grã-Bretanha. A grande diferença no tamanho da torcida ilustra a forma como no futebol, tal qual em quase todas as atividades organizadas, os frutos do triunfo ficam concentrados em poucas mãos. O Manchester United pode encher suas arquibancadas com 75 mil pessoas em todos os jogos (o que é apropriado para um estádio que é tanto um templo internacional quanto um “teatro dos sonhos”), mas basta irmos quinze times abaixo na tabela, para o West Bromwich Albion, que a audiência cai para, em média, 25 mil; se formos para a divisão logo abaixo, a Football League Championship, o público pode diminuir para menos de quinze mil. Desse modo, embora possa parecer fácil operar o Manchester United, como acontece com outras organizações, operá-lo bem é outra coisa. É um desafio ainda maior geri-lo em alto nível por um longo período. Manter esse

padrão de excelência não é um acaso feliz.

A mesma disparidade entre vencedores e perdedores existe no mundo da tecnologia. Aqui, a companhia que lidera o mercado é quem abocanha a maior parte dos espólios — medidos em clientes, lucros, fluxo de caixa livre e valor de mercado. Consideremos a IBM no auge do negócio do mainframe; a Intel, quando a demanda por microprocessadores era infindável; a Microsoft, quando o software para o computador pessoal chegou a todas as empresas e todos os lares; o eBay, quando os leilões virtuais estavam em voga; o Google, quando se tornou sinônimo de "busca"; e o Facebook, com o seu monopólio sobre as redes sociais. E, então, há a Apple, que, sem as características de monopólio dessas outras empresas (o que torna suas realizações ainda mais surpreendentes), superou todas.

As rivalidades que existem na Premier League, embora acaloradas e muitas vezes vulgares, parecem leves e cavalheirescas se comparadas à competição existente entre os fundadores das companhias de tecnologia, onde a ordem do dia são farpas cruéis, processos jurídicos, roubo de segredos comerciais e funcionários. Talvez isso seja natural, já que o vencedor nas corridas tecnológicas (onde com tanta frequência os líderes são monopólios em tudo, menos aos olhos da lei) leva não apenas uma fatia, mas o equivalente a todo o dinheiro da cobertura televisiva, dos ingressos, do merchandising, das cervejas e cachorros-quentes (incluindo o ketchup e a mostarda) da Premier League. Microsoft, Intel, Amazon, Bloomberg, Google, Apple, Facebook, Oracle, Qualcomm, Alibaba, Baidu, Tencent, Cisco e eBay ilustram essa afirmação, e, se alguém acha que o clima competitivo da Califórnia é pesado, deveria dar uma olhada na China para pegar uma amostra da agressividade com que os CEOs de tecnologia recebem cada movimento estratégico de um rival. Os fundadores de muitas dessas companhias tecnológicas prefeririam beber uma dose de aguarrás com um de seus rivais mais duros do que se sentar para chegar a um acordo com uma taça de Tignanello, um dos vinhos tintos favoritos de *Sir* Alex. Larry Ellison, fundador da Oracle, provavelmente estava apenas meio que brincando quando disse que queria atirar no CEO da PeopleSoft, empresa que adquiriu em 2005 após uma amarga batalha de dois anos pelo controle do mercado.

Apesar da diferença existente entre as atmosferas desses dois mundos, escrever *Liderança* com *Sir* Alex deixou duas coisas claras. A primeira é que o

técnico de um time de futebol profissional e alguém que trabalha em uma sociedade de investimento com uma queda pelo negócio do capital de risco buscam a mesma coisa: os dois são obcecados pelas possibilidades da juventude eterna. Embora precisem se certificar de manter a própria casa sempre em ordem, sua busca pelo sucesso e pela liderança de mercado não é limitada pela camisa de força que acaba por derrubar toda companhia de tecnologia — a desaceleração da taxa de crescimento, em alguns casos causada pelo próprio tamanho, mas na maioria das vezes por uma grande mudança no mercado. Também temos uma vantagem enorme que, para um clube de futebol, significa colocar em campo atletas jovens, e no caso de um investidor de risco significa firmar constantemente parcerias com jovens fundadores ávidos por deixar sua marca com uma nova ideia. Tanto o técnico quanto o investidor são quase imunes aos desafios representados por produtos antiquados ou pelo envelhecimento da mão de obra. Temos o grande luxo de podermos dizer que estamos sempre do lado jovem da vida.

A segunda coisa que ficou clara foi que os princípios da liderança são atemporais, que o jargão opaco encontrado em vários livros de administração não passa de um truque de propaganda. A saída não é decorar uma lista de princípios básicos da liderança (o que qualquer adolescente inteligente de catorze anos é capaz de fazer), mas ter o vigor, o conhecimento e as habilidades necessárias para implementá-los com consistência. Peça a *Sir* Alex que escolha três palavras para resumir sua abordagem relativa à liderança e ele escolherá três palavras que começam com a mesma letra: preparação, perseverança e paciência. Insista para que escolha uma palavra só, e ele ficará com: consistência.

Há diversos atributos que separam o grande líder do bom administrador. Os dois colocam o trabalho acima da família e dos amigos, sobrevivem com poucas horas de sono, suportam uma vida inteira de voos noturnos. Basta olhar mais de perto para descobrir que o grande líder possui uma característica incomum e essencial: ele pensa e age como um proprietário ou alguém que detém uma participação substancial do negócio, ainda que, no sentido financeiro ou político, não seja nenhum dos dois. É extremamente raro encontrar esse traço entre pessoas como *Sir* Alex contratadas por uma empresa, embora no Vale do Silício essa sensação de propriedade de longo prazo é a marca distintiva dos melhores fundadores de companhias. Essas pessoas nunca se esquecem da pressão das

exigências do seu negócio, mas sempre têm um propósito maior em mente. Sua atitude e sua abordagem são um mundo à parte dos funcionários mais bem pagos que se veem no comando de uma companhia.

O grande líder abraça a audácia e o impensável, não se esquiva de tomar decisões controversas e impopulares e tem uma confiança inabalável em suas convicções. Ele tem um senso claro do seu objetivo máximo e consegue transmiti-lo articuladamente aos outros. Ainda que seu negócio possa ser complicado, ele consegue destrinçá-lo até chegar à sua essência. O grande líder não compila listas intermináveis de ordens, mas, em vez disso, prefere manter o foco de seus seguidores em não mais do que dois ou três objetivos. Ele tem a paciência necessária para construir algo superlativo, enquanto ao mesmo tempo contém a própria impaciência. Analisa seus colegas com uma distância clínica e, independentemente de contribuições anteriores, não hesita em despedir os que cometem erros seguidos. O grande líder está preparado para confiar no julgamento dos outros, não tem medo de delegar autoridade, foge da microgerência e não é impelido a dominar todas as conversas nem insiste em sempre ter a última palavra em uma discussão. O grande líder sabe que, na maioria das vezes, o sucesso é fruto da tomada de algumas grandes decisões certas, e não do envolvimento em muitas pequenas escolhas. Compreende que há outras pessoas na organização capazes de fazer coisas que ele não consegue fazer ou que não faria tão bem. Ele se satisfaz mais com as conquistas da sua organização do que com as realizações pessoais, não exige compensações absurdas para si, trata o dinheiro da organização como se fosse seu e não tem nenhum desejo particular de se destacar sob os holofotes. Provavelmente observa e ouve mais do que fala, não demonstra ansiedade nos momentos críticos, tem total consciência do que não sabe e uma humildade encantadora. Se faz seu trabalho bem, as pessoas o veem como duro, porém justo, em vez de volúvel e inconsistente. Definitivamente, não sente a necessidade de ser amado por todos. Ao fim do seu exercício, consciente de que seu tempo acabou, cede a autoridade com graça e não tenta dificultar a vida do sucessor.

Compare isso ao administrador capaz que alcançou sua posição pela virtude do atrito, sendo politicamente aceitável ou um funcionário leal e resistente. Depois de alcançar a posição que almejou por tantos anos, ele se concentra em garantir que nada dê errado sob seu comando, tem medo de ofender os outros,

evita tomar decisões difíceis, fica à vontade com as imperfeições da concessão, permite que sua estratégia seja ditada por outros, encontra refúgio na calmaria e corteja o afeto dos que o cercam. Quando, por fim, se aposentar, sua organização estará pouco diferente da que ele herdou. Definitivamente, não terá realizado nada notável.

O grande líder tem outros dois traços que o distingue de outros timoneiros. O primeiro é a obsessão. Os obsessivos, aqueles que não conseguem se imaginar fazendo outra coisa na vida, sempre acham seu trabalho mais gratificante do que aqueles que se encontram em uma profissão porque era isso que se esperava deles ou porque não têm uma vocação que os motive. Para pessoas que, como *Sir* Alex, são obcecadas por uma missão, não há distinção entre vida pessoal e profissional. Eles estão apenas levando a vida em vez de se sentirem compelidos a buscar respeito pelo seu trabalho.

Os obsessivos consideram muito mais fácil conservar o entusiasmo pela profissão do que alguém que escala os degraus de uma organização e sobrevive ao darwinismo do ambiente de trabalho. É muito mais natural o obsessivo alcançar a consistência — em esforço, determinação, disposição e ambição — que é a base da liderança. É muito mais fácil suportar derrotas, reveses e frustrações da administração quando você adora o seu trabalho — sentimento que a maioria dos administradores raramente ou nunca experimenta.

O segundo traço do líder diferenciado é a capacidade de tratar com pessoas. Esses líderes são capazes de extrair níveis extraordinários de desempenho e compromisso de seus funcionários e colegas. Fazem isso, em parte, pelo simples fato de serem um exemplo, mas principalmente por meio de um entendimento profundo do caráter de seus funcionários e da empatia por eles quando passam por situações difíceis. São capazes de combinar a compreensão à ambição.

Ouvir *Sir* Alex e observá-lo com outras pessoas deixou claro que ele possui uma resiliência incomum e as principais características de seus times no Manchester United. A necessidade de sucesso é profunda. Essa é a determinação nascida a partir da adversidade, moldada por frustrações, reveses e o medo do fracasso, polida pelo senso de desigualdade social comum entre forasteiros, azarões e imigrantes, pela recusa a nunca, jamais desistir e pela vergonha pessoal sentida quando se desaponta os colegas. Essas são as mesmas bases que se espera de empreendedores, são características do tipo de pessoa que sempre

admirei. Cerca de dez anos atrás, acrescentei uma peça ao site da Sequoia na tentativa de resumir a personalidade daqueles com quem buscávamos trabalhar. Ela diz: “Os espíritos criativos. Os azarões. Os resolutos. Os determinados. Os incansáveis. Os rebeldes. Os *outsiders*. Os que pensam por si mesmos. Os lutadores. Aqueles que realmente acreditam.” Ao ler isso hoje, vejo que poderia servir de instruções para os olheiros do Manchester United de *Sir* Alex.

O Vale do Silício está cheio de exemplos desses tipos. Jerry Yang, cofundador do Yahoo!, é um deles. Seu pai morreu quando ele era apenas um bebê, e Jerry chegou aos Estados Unidos vindo de Taiwan com a mãe e um irmão mais novo aos dez anos e sem saber inglês. A história de Sergey Brin, cofundador do Google, e Jan Koum, cofundador do WhatsApp, é similar à de Jerry, apesar de terem vindo da Europa Oriental. Sergey e sua família fugiram da perseguição religiosa na União Soviética, e o mesmo se deu com Jan e a mãe ao deixarem a Ucrânia, em 1992. O local em que, em fevereiro de 2014, Jan assinou os documentos para vender por 19 bilhões de dólares a sua companhia para o Facebook é carregado de simbolismo. Foi em frente ao antigo escritório de assistência social em Mountain View, onde ele e a mãe haviam enfrentado filas para pegar seus vales-alimentação semanais. Não estou dizendo que a privação na infância seja um pré-requisito para o sucesso empresarial, mas os filhos de pais da classe média — Bill Gates, da Microsoft, Mark Zuckerberg, do Facebook, e Evan Spiegel, do Snapchat — estão entre a minoria dos empreendedores bem-sucedidos do campo da tecnologia. As startups mais bem-sucedidas quase sempre têm em sua formação inicial um imigrante, a primeira geração americana de uma família estrangeira ou alguém que enfrentou circunstâncias duras.

A maioria dos empreendedores, especialmente no Vale do Silício, tornou-se o que é por si mesma. Eles não são produto de faculdades de administração, e a maioria não passou tempo algum trabalhando em uma grande companhia e sendo moldada por outros. Eles são o que fizeram de si. Ninguém os treinou para serem o que se tornaram, mas, como *Sir* Alex, eles são fruto de suas próprias obsessões. O motivo para a emergência de líderes muito jovens no Vale do Silício é que eles se deram conta de sua obsessão antes de o resto do mundo perceber o seu potencial. Para esses adolescentes ou jovens de vinte e poucos anos, suas áreas de interesse se desenvolvem muito rápido e ou não foram

identificadas pelo radar das grandes companhias, ou foram menosprezadas como modas passageiras. Isso aconteceu com os programas para computadores pessoais, mensagens curtas, programas de compartilhamento de arquivos, *streaming* de música, o uso de carros pretos no lugar dos táxis e o aluguel de quartos desocupados. Como *Sir* Alex, esses fundadores aprenderam a ser líderes com o próprio trabalho — que, na maioria dos casos, foi sua primeira ocupação em tempo integral.

Em contrapartida, *Sir* Alex, que encontrou sua vocação antes de ter idade suficiente para usar calças compridas na escola, escolheu uma área — o futebol — em que as mudanças se dão devagar e os truques do negócio são bem conhecidos. Isso significa que, para ele (e todos os treinadores de times importantes), foi necessário muito mais tempo para acumular a experiência e o conhecimento requeridos pelo exercício da liderança do que ocorre com um jovem fundador do Vale do Silício que abraçou uma nova descoberta antes de ela chamar a atenção dos outros. Quando chegou ao Manchester United, *Sir* Alex já havia passado por um longo aprendizado como jogador profissional e recebido as "credenciais" de treinador antes de passar doze anos como técnico de clubes escoceses. Ele passara trinta anos se preparando para a oportunidade que recebeu em Old Trafford. Entretanto, seja em Manchester ou Cupertino, o domínio de um campo em particular ainda é pré-requisito para a liderança, pois é o celeiro da convicção em si mesmo e a fundação a partir da qual surgem a autoridade e, no fim das contas, o respeito dos outros.

Como *Sir* Alex, os empreendedores do Vale do Silício confiam em seus olhos, ouvidos e instintos. São eles que os levam ao desejo de entender as coisas desde os seus princípios básicos e ao desprezo por todas as convenções. Eles desenvolvem um verdadeiro desdém pela estrutura e pela hierarquia das companhias maiores — embora, por fim, suas empresas acabem assumindo os mesmos hábitos. Desde o início, esses fundadores enchem de perguntas aqueles que sabem muito sobre um tópico em particular. Também encaram pilhas de livros — ou, hoje em dia, mergulham nos confins da web e caem no sono tarde da noite escutando os TED Talks. À medida que essas pequenas companhias crescem e chamam a atenção, as fronteiras dos mundos dos fundadores se expandem. Pessoas bem-sucedidas e experientes atendem aos seus telefonemas ou aceitam se encontrar com eles. Warren Buffett é famoso por entreter os

fundadores de algumas das empresas mais jovens do Vale do Silício em seu restaurante favorito em Omaha. CEOs aposentados costumam receber com alegria esses aventureiros em suas casas de férias na Flórida ou em Palm Springs. Não importa a forma que assuma, seu principal propulsor é uma sede insaciável por conhecimento.

Esses personagens não têm medo de adotar o que faz sentido para eles e ignorar todo o restante. É por isso que suas companhias se tornam a expressão corporativa de si próprios (a exemplo do Manchester United sob o comando de *Sir* Alex): a Apple é fruto de um perfeccionismo poético implacável; a Oracle é uma concorrente feroz com a tendência de sugar todos os ativos que encontra pela frente; o Google, uma extensão ampliada da Universidade de Stanford; a Intel, no seu auge, um triunfo da precisão da engenharia; e a Amazon, uma expressão das proezas matemáticas. Ao longo do caminho, em geral há muitos erros, muita confusão, transformações administrativas consideráveis, produtos que fracassam e contatos imediatos do pior tipo.

Crescer e ao mesmo tempo construir uma companhia e tentar desenvolver-se como líder não é para qualquer um. Bill Gates, Mark Zuckerberg, Larry Page, Jeff Bezos, Larry Ellison, Elon Musk — e muitos outros — tornaram-se CEOs dez anos mais jovens do que *Sir* Alex quando assumiu o primeiro cargo como técnico, no East Stirlingshire. Eles são produto da sua infância e do hobby que se transformou em obsessão e na semente de um negócio. Nenhum deles havia montado uma equipe administrativa, abordado clientes, lidado com fornecedores ou negociado contratos. Seus primeiros clientes costumam ser eles mesmos (já que muitos desenvolveram um produto para satisfazer uma necessidade pessoal); as primeiras pessoas que contratam em geral são amigos ou colegas de escola (já que ninguém com um bom currículo está disposto a arriscar trabalhar para alguém cuja voz mal engrossou); seus primeiros fornecedores não levam muita fé no seu negócio; o proprietário do imóvel que alugam como sede do empreendimento pede pagamento adiantado.

Para esses fundadores, o desafio de moldarem sua identidade é exacerbado pelas demandas de uma jovem companhia, que só se tornam mais pesadas à medida que a empresa cresce. Como estão remando contra a maré, essas pessoas desconfiam de quem não compartilha seus interesses ou é de outra geração. Sua tarefa não é facilitada pelo fato de muitos não terem a mesma disposição à

socialização de *Sir* Alex nem a sua facilidade de lidar com os outros. Nos testes de personalidade Myers-Briggs, muitos são classificados como introvertidos ou extremamente introvertidos. Para esse grupo de fundadores, fazer contato visual, falar em público e conversar amenidades são atividades dolorosas. Eles preferem a companhia de um computador, de um artigo técnico ou de um livro à de outro ser humano. Para eles, superar sua reticência natural é a primeira de muitas realizações.

Como o Manchester United, as empresas do Vale do Silício que se destacam são moldadas por líderes para quem trabalhar em produtos é sua atividade favorita. Para *Sir* Alex, isso significava trabalhar com os jogadores do Manchester United e moldar seu estilo de jogo. Na Califórnia, isso pode ser um fundador obcecado pela elegância de um trecho de código, pela velocidade com que os bytes são transmitidos, pelas propriedades químicas e físicas de um pedaço de silício, pelo número de dados comportados em um espaço ou pelo tamanho de uma fonte. Como *Sir* Alex, eles tendem a deixar para os outros as atividades que não despertam seu interesse. Daí o porquê de Steve Jobs ceder a logística e as operações a Tim Cook ou o fato de Bill Gates passar pouco tempo se preocupando com o design das campanhas de marketing.

Os melhores desses líderes corporativos também evitam distrações e dividem seu tempo com muito cuidado. Palestras intermináveis, entrevistas para a televisão, encontros com políticos e eventos beneficentes não são para eles. Cada minuto que não passam cuidando dos negócios (ou, quando ficam um pouco mais velhos, da família) é uma oportunidade desperdiçada. Basta olhar fotos antigas de um Alex Ferguson mais novo com os olhos cansados depois de sobreviver a uma noite de apenas quatro ou cinco horas de sono para ver o rosto de todo jovem empreendedor. O exemplo mais extremo desse desejo intenso de se concentrar em seu negócio com o qual já me deparei foi o jovem Bill Gates. Depois de ter comprado um aparelho de televisão para poder assistir a fitas de vídeo educativas, ele eliminou a tentação de assistir a outros programas ou filmes desconectando o receptor. Ele também tirou o rádio do carro para evitar que os boletins de notícias e as músicas o impedissem de passar cada minuto das suas breves viagens de ida e volta do aeroporto ou por trajetos curtos pensando na Microsoft. Para Bill e para a Microsoft, a capacidade de isolar o mundo externo teve dividendos imensos. Tanto as viagens de helicóptero, que ele fazia

para poupar tempo quando forçado a comparecer a eventos sociais, quanto a solidão forçada nos períodos em que ele se isolava duas vezes por ano para se debruçar sobre artigos e livros técnicos ajudaram a eliminar o ruído. Só em 1994, aos 39 anos, foi que Bill conseguiu parcialmente abandonar seu primeiro amor verdadeiro, a Microsoft, para se casar com Melinda French.

O perfil de líderes bem-sucedidos costuma tratar do que é visível — o resultado da ação cuidadosa dos publicitários, as aparições ensaiadas ou simplesmente a reticência dos próprios indivíduos. O sucesso depende do que acontece nos bastidores, onde é feito o trabalho duro — os dias de dezessete ou dezoito horas de trabalho e o ritual de sete dias por semana. *Sir* Alex acredita muito nas virtudes da indústria e deu o exemplo por meio de suas próprias ações — não pedindo a ninguém que se dedicasse com mais afinco do que exigia de si mesmo. O mundo de *Sir* Alex estava à mostra para que milhões de espectadores vissem, e pode ter parecido fácil e espontâneo do conforto de uma poltrona, mas foi fruto de uma preparação incansável. Por trás de cada troféu, havia dezenas de manhãs de sábado debaixo de chuva forte procurando adolescentes de talento; por trás de cada título nacional, havia milhares de treinos; por trás de cada triunfo, havia uma imensa rede global, que crescia incessantemente, de indivíduos cuja única tarefa era captar jovens para um sistema que dez, quinze ou até vinte anos depois os colocaria em posição de dar um passe crucial ou dar um carrinho importante numa partida.

Sei que *Sir* Alex aplaudiria a ética profissional encontrada entre as jovens companhias da Califórnia, para não mencionar suas contrapartes na China, que às vezes me fazem achar que o Vale do Silício é uma comunidade de aposentados. É por isso que, em seus primórdios, empresas como o Google e o Facebook tinham “salas de guerra”, em que equipes de programadores de elite ficavam em verdadeiro cativeiro até conseguirem resolver uma crise em particular, ou “confinamentos” de onde os programadores eram proibidos de sair até alguma calamidade ter sido evitada.

Sir Alex é o primeiro a dizer que grande parte do sucesso que alcançou foi possibilitada pelo ambiente onde viveu — o que, suspeito, também foi a razão do êxito de muitas pessoas no Vale do Silício. *Sir* Alex não está se referindo exatamente à história e à ligação anterior do Manchester United com o sucesso, mas sim ao apoio que recebeu da diretoria e dos donos do clube, os árbitros

máximos do seu destino — e, em menor medida, ao crescimento do mercado da transmissão de jogos pela televisão.

Tanto no Aberdeen quanto no Manchester United, *Sir* Alex não precisou lidar com diretores ou donos que queriam se meter nas questões relacionadas ao futebol ou com auxiliares técnicos que usurpassem sua autoridade. Ele recebeu o que todo líder merece: o controle para moldar o próprio destino e o de sua organização. Ter o tempo necessário para estabelecer fundações sólidas e aos poucos construir a prosperidade de longo prazo é um luxo que a maioria dos técnicos de futebol e líderes de empresas não tem — a pressão para vencer ou a necessidade de produzir lucros trimestrais tornam as soluções rápidas quase irresistíveis. A liberdade da tirania dos resultados imediatos permitiu que *Sir* Alex trabalhasse constantemente na composição do clube com o foco em resultados que viriam muitos anos depois sem precisar se preocupar com uma possível demissão depois de perder alguns jogos. Ele também ganhou liberdade para controlar seu ambiente. No Vale do Silício, os fundadores de companhias também são obcecados pela importância do controle. Hoje tentam sacramentar sua posição com todos os tipos de proteção jurídica — o que, para os mais fracos, significa que estão fazendo um desfavor a si e suas empresas. Não obstante, esse impulso primitivo é o mesmo que domina *Sir* Alex — a convicção de que, mesmo em tempos difíceis, sua forma de agir é a melhor.

Sem dúvida, parte do sucesso do Manchester United durante esse período deve-se à transformação da cobertura televisiva do futebol provocada pelas inovações tecnológicas. O Manchester United — e, aliás, todos os times da Premier League — colheu grandes dividendos do considerável declínio nos preços das tecnologias da computação e da comunicação. A transmissão por satélite, as câmeras controladas por controle remoto, as telas de alta definição, as televisões de tela plana, a disseminação da internet e a ascensão das redes sociais e das comunicações instantâneas permitiram que o Manchester United jogasse diante de uma plateia global. *Sir* Alex prontamente admite que subestimou, e muito, o impacto da transmissão dos jogos de futebol por satélite e a cabo, assim como a montanha de dinheiro que acompanhou a novidade. No entanto, as multidões que passaram a se reunir nas salas de estar e em pubs para assistir ao Manchester United foram atraídas pelo entretenimento que o time ajudava a orquestrar. Sempre que o Manchester United tropeçava ou era eliminado dos

sofrimentos finais da competição da Taça dos Campeões Europeus, o efeito no faturamento do clube era imediato. Os lucros que fluíam para o Manchester United a partir da cobertura televisiva ampliada estavam intrinsecamente relacionados ao desempenho do time. Os resultados fizeram a participação do Manchester United nos direitos de transmissão televisiva aumentar de uma quantia insignificante em 1985-1986 para 60,8 milhões de libras na última temporada de *Sir* Alex.

Apesar de todo o incentivo, as startups de tecnologia, assim como os times da Premier League, também precisam lidar com golpes cruéis e súbitas mudanças da sorte. Não consigo pensar em uma única companhia bem-sucedida com a qual a Sequoia já tenha se envolvido que não tenha em algum momento enfrentado a ameaça da extinção. As manchetes de jornal e os âncoras da televisão adoram proclamar a chegada de mais um "sucesso instantâneo" ao Vale do Silício ou o batismo de mais um jovem bilionário. Desconsiderando o fato de que um bom número do que hoje são conhecidos como "unicórnios" acabará ficando pelo caminho, os exemplos mais notáveis de empresas que em algum momento desafiaram todas as probabilidades foram estabelecidos por pessoas abençoadas (e, em muitos casos, amaldiçoadas) pelo mesmo tipo de determinação, disciplina e ambição que moviam *Sir* Alex e seus jogadores de maior sucesso. Consideremos a Pixar, que enfrentou dezesseis anos de experimentos, convulsões corporativas, becos sem saída e demissões antes do lançamento de seu primeiro longa-metragem, *Toy Story*. Ou a Nvidia, fabricante de placas de circuitos fundada em 1993 que hoje é a base da indústria dos videogames, mas cujo primeiro produto foi um fracasso terrível e quase condenou a companhia ao esquecimento. Hoje, ao vermos cada uma voar alto, é fácil esquecer que, no início deste século, a Amazon estava sobrevivendo aos trancos e barrancos e que a Blockbuster se recusou a comprar a Netflix por uma bagatela. O LinkedIn, hoje conhecido no mundo inteiro pela sua rede social profissional de 364 milhões de membros, precisou de um ano para alcançar a marca dos primeiros cem mil. Em cada um desses casos, foram necessárias determinação, convicção e disciplina extraordinárias para não se desviar do curso.

Tais triunfos da força e da convicção não se limitam às pequenas empresas. Em meados dos anos 1980, a Intel, cujo negócio original de chips de memória havia sido destruído por concorrentes japoneses, foi reinventada por Bob Noyce,

Gordon Moore e Andy Grove como fabricante de microprocessadores. A virada impressionante realizada por Lou Gerstner na IBM nos anos 1990 demonstra o que um líder extraordinário pode fazer por uma companhia dada por morta. O maior exemplo do poder da convicção é a virada minuciosamente noticiada da Apple por Steve Jobs — uma missão considerada impossível por gente como Michael Dell, que, em 1997, notoriamente anunciou que, se liderasse a Apple, fecharia a companhia e devolveria o dinheiro aos acionistas.

Para cada um desses exemplos, a indústria tecnológica está cheia de casos de empresas que não cumpriram seu destino original pelo fato de seus comandantes não possuírem a combinação de determinação, disciplina e convicção necessária para construir qualquer coisa grande, ou porque foram fundadas por pessoas que não contemplavam o imenso abismo que separa teoria e realidade. Na minha opinião, três exemplos se destacam. O primeiro, de longe, é o da Webvan, um supermercado on-line que se tornou o nosso pior investimento, já que abandonamos o senso comum numa busca desorganizada pelo crescimento insensato. Outro é o da Zappos, a loja on-line de calçados que, embora adquirida pela Amazon em 2008 por pouco menos de 1 bilhão de dólares (hoje ela vale 6 bilhões), não cumpriu seu potencial, pois, por mais que tenhamos tentado, não conseguimos convencer seu fundador de todas as coisas necessárias para construir uma companhia grande e duradoura. Por fim, vem o PayPal, comprado pelo eBay em 2002 por 1,5 bilhão de dólares, mesmo depois de Elon Musk e eu termos implorado ao restante do conselho de administração para não vender a companhia. Infelizmente, o PayPal hoje vale cerca de 40 bilhões de dólares — prova de que a convicção e a paciência, como diz *Sir* Alex, são bens preciosos.

Entender o que é possível fazer, definir expectativas realistas e transmiti-las com a clareza requerida para convencer uma equipe a segui-lo, sobretudo num cenário onde todo mundo quer resultados rápidos, é uma das habilidades mais difíceis da liderança. É fácil transbordar entusiasmo, fixar objetivos inalcançáveis e deixar todo mundo desanimado quando eles não são atingidos. Quando estava no St Mirren, *Sir* Alex descobriu as consequências de fazer previsões ousadas de futuros triunfos, e depois disso passou a ter a prudência de construir o sucesso um passo de cada vez. É difícil manter a cadência intencional de uma incansável marcha disciplinada, porém um longo histórico de sucesso é construído um troféu (ou relatório de vendas, um lançamento de software ou

resultado financeiro) por vez. A aplicação consistente de uma abordagem bem afinada que não mude a cada moda passageira, mas seja flexível o bastante para absorver e acomodar avanços úteis, é uma das características marcantes do estilo de *Sir* Alex. Não foi por acaso que o Manchester United (sem, sob o comando de *Sir* Alex, jamais ter recorrido ao poder de cheques gordos) logo alterou a composição do seu time quando a Premier League permitiu que os melhores jogadores do mundo atuassem na Grã-Bretanha.

Os objetivos estabelecidos para que uma jovem empresa motivasse seu pessoal tendem a ser mais audaciosos do que os cuidadosamente definidos por *Sir* Alex para o Manchester United. Os fundadores mais inexperientes do Vale do Silício são incapazes de proferir qualquer coisa muito diferente dos superficiais e batidos gritos de "Vamos mudar o mundo" ou "Vamos fazer a diferença". Os mais prudentes, por outro lado, oferecem algo que, à primeira vista, parece implausível. Essa sem dúvida foi a minha reação quando ouvi o cofundador do Google Larry Page explicar que queria colocar a internet em um disco rígido. Levou um bom tempo para que eu entendesse a profundidade e a sutileza da sua observação.

A capacidade de comunicar o que queria da equipe e dos jogadores parece ter sido sempre uma característica natural de *Sir* Alex. Por um lado, ela vem da autoconfiança; por outro, é resultado do acúmulo gradual de vitórias. Contudo, também é fruto da ausência de qualquer confusão em sua mente em relação ao que queria fazer. Se ouvirmos qualquer um de seus antigos jogadores, ele dirá que, após superar a barreira do carregado sotaque escocês de *Sir* Alex, não teve mais dificuldade em entender o que ele queria. Suas orientações costumavam ser curtas e concisas, pois ninguém — não importa se trabalha em um hospital, uma siderúrgica ou se é membro de uma tropa de escoteiros — consegue decorar mais de três instruções. Longos e complexos monólogos não produzem o efeito desejado como breves declarações de instruções precisas e concisas. Já assisti a inúmeras apresentações em que as palavras do CEO eram tão difíceis de entender, ou sua mensagem era tão prolixa, que não passavam credibilidade. O melhor resumo que já ouvi de um negócio foi o de Sandy Lerner, cofundadora da Cisco Systems, que em 1986, quando a companhia tinha apenas oito funcionários, foi requisitada a explicar o propósito dela. Sua resposta foi tão breve quanto a de qualquer um em Glasgow: "Nós ligamos redes." Ela soava

decepcionantemente simples, porém foi o norte da empresa durante os 25 anos que se seguiram. Podemos dizer que foi o equivalente à mensagem que *Sir* Alex gravava nos ouvidos de todo novo integrante do clube: “No Manchester United, esperamos vencer todos os jogos.” No Vale do Silício, chamam isso de “missão”.

Muitas organizações alcançam um sucesso, outras acumulam vários, mas poucas fazem disso um hábito. Sob a liderança de *Sir* Alex, o Manchester United demonstra como o gosto pelo sucesso dá às pessoas a certeza de que podem repetir o feito, estabelece um padrão que, no mínimo, precisa ser igualado e, à medida que um grupo cada vez maior de pessoas experimenta o triunfo, ele começa a se tornar retroalimentável. Vencedores querem estar perto de vencedores. A mesma fórmula se aplica ao Vale do Silício, ainda que com uma adaptação local. Aqui, ela é mais pertinente quando jovens companhias em seus primeiros anos tentam recrutar desenvolvedores. Se essas novas empresas atraem o calibre certo de desenvolvedores, os efeitos podem durar dez anos. Os desenvolvedores tendem a ter uma visão muito crítica das credenciais dos outros e só querem contratar quem se encaixa nos seus padrões. (É uma atitude que lembra um pouco a forma como *Sir* Alex vê aqueles que descreve como o que, segundo ele, é o maior elogio que se pode fazer a alguém: “um verdadeiro profissional”.) Quando isso dá certo, as perspectivas de negócios explodem drasticamente — em particular hoje, quando um código bem escrito pode rapidamente chegar a centenas de milhões de pessoas. Se os mecanismos de recrutamento falham ou os padrões de contratação são diminuídos, é quase impossível para a companhia concretizar a aspiração original do líder.

Do outro lado da mesma moeda está a manutenção da equipe. Não quero menosprezar o mérito do modo como *Sir* Alex inspirava seus times a alcançar mais do que acreditavam ser capazes de fazer; da construção de vínculos tremendos de lealdade com os jogadores, muitos dos quais conheceu ainda na adolescência; e da sua preocupação constante em garantir que tinha o melhor goleiro ou meia na escalação. No Manchester United, era muito raro, pelo menos enquanto *Sir* Alex estava no comando, um agente convencer um de seus clientes a colocar seu futuro nas mãos de outro clube. Isso se devia em grande parte ao fato de que a maioria dos jogadores, desde que jogasse com regularidade, não podia imaginar um palco melhor para se apresentar. De vez em quando, podia

haver uma ameaça de transferência, como aconteceu com Wayne Rooney em 2010, quando o fim de seu contrato se aproximava; entretanto, em geral, a última coisa nos pensamentos de um atleta era um emprego em outro clube.

Esse não é o caso na Califórnia, onde as pessoas costumam trabalhar para o Vale do Silício, e não para uma companhia específica. Aqui existe uma necessidade semelhante de garantir que todo negócio tenha a melhor gerência ou equipe de desenvolvedores possível, mas a tarefa torna-se significativamente mais difícil em virtude das hordas de recrutadores que aplicam todas as horas em que estão acordados à tentativa de atrair candidatos. Isso em grande parte se deve à abundância de oportunidades de emprego, já que há um número muito maior de locais interessantes onde profissionais de grande talento podem trabalhar no Vale do Silício do que para um atacante de um dos seis ou sete melhores clubes de futebol da Europa. As principais razões para a inclinação a mudar de emprego no Vale do Silício são, para uma minoria, o sonho de se dedicar ao próprio empreendimento ou a frustração diante do crescimento do seu empregador, e para a maioria é a forma como os programas de compensação em ações são formulados. Em uma empresa jovem, um funcionário contratado no início em geral recebe uma opção de compra de ações com carência de quatro anos. Se a companhia está crescendo e as ações têm um grande aumento, muitos funcionários chegam à conclusão de que o melhor a fazer é repetir o ciclo com a obtenção de um novo lote de ações a um preço baixo em outra empresa. Para as melhores companhias do Vale do Silício, muitas vezes é mais difícil conservar funcionários do que recrutá-los.

Ao pensar no que aprendi sobre como *Sir* Alex lidava com seus jogadores e como inspirava e persuadia seus times — um hábito que foi refinando com o passar dos anos —, é impossível não ficar impressionado. São poucos os CEOs do Vale do Silício, talvez pelo fato de muitos serem tão jovens, que conseguem modular seu tom com tanta destreza. *Sir* Alex podia encarnar ao mesmo tempo o torcedor, o palestrante motivacional, o analista, o confessor, o afinador de piano, o titereiro, o coreógrafo, o professor, o juiz e o carrasco. À medida que amadurecia, ele foi ficando cada vez mais habilidoso na aplicação dessas destrezas e na extração daqueles 5% extras — a diferença entre ouro e prata — de indivíduos e grupos de indivíduos. Aprendeu a injetar confiança nos jogadores quando estavam desanimados; não hesitava em abaixar a bola deles

quando começavam a ficar convencidos demais; divertia-se com alguns de seus hábitos (como o de Éric Cantona de colocar sal nas meias antes dos jogos ou o de Cristiano Ronaldo de mandar fazer dois pares de meias sob medida para conseguir a altura que desejava); estimulava a fome deles pelo sucesso contínuo; e, o mais importante, fazia cada um entender (não importava quanto estivessem recebendo ou com que frequência apareciam em anúncios ou revistas) que o time era maior e muito mais importante do que qualquer indivíduo — uma verdade cruel que muitos, tanto em empresas quanto em firmas de investimentos, costumam esquecer.

Ainda que, como a maioria de nós, aprecie que os outros gostem dele, *Sir* Alex nunca buscou o afeto de seus jogadores, embora tampouco quisesse paralisá-los de medo. Assim, ao mesmo tempo que conhecia a maioria muito bem, principalmente os que passaram muitos anos no Manchester United, ele mantinha distância. O que almejava era respeito, pois, depois que o conquista, um líder tem muito mais facilidade de controlar uma organização e fazê-la dobrar-se à sua vontade.

Ele também entendia que uma das chaves para uma organização duradoura é construí-la de dentro, ajudando os jovens a se desenvolverem e alcançarem o sucesso em vez de recrutar profissionais caros como o líder de um bando de mercenários. Trata-se de uma forma previsível e menos arriscada de construir uma organização duradoura. Esse programa de desenvolvimento interno requer muita paciência e muito tempo, mas é um processo que produz o tipo de vínculos que só anos de experiências compartilhadas podem proporcionar: estabilidade, familiaridade, confiança e, por fim, uma lealdade eterna. Alguns podem dizer que isso é impossível em um mundo acostumado com resultados imediatos. Discordo. Toda grande organização tem a capacidade de adotar essa abordagem se tiver a estrutura de governança e o time de líderes certos. Estamos falando de um estilo de administração pelo qual tenho muito apreço, já que tive a sorte de ser beneficiário da mesma abordagem na Sequoia, e é esse estilo que continuamos empregando. Também tentamos fazer o que *Sir* Alex fez assim que fincou pé no Manchester United, ajustando cuidadosamente seu time para manter o equilíbrio entre o entusiasmo da juventude, a força dos atletas que já estavam no auge e a experiência dos que se aproximavam do fim da carreira. *Sir* Alex era prudente em suas alterações graduais na composição dos times por

saber que mudanças maciças podem gerar confusão, comoção e desmoralização.

Muitos líderes permitem que o hábito, o afeto, as experiências felizes em comum ou as emoções embotem seu julgamento. É fácil cair numa rotina confortável e presumir que as pessoas que contribuíram no passado continuarão contribuindo no futuro. É mais fácil ser tolerante e ceder do que confrontar situações desagradáveis, dar notícias dolorosas ou exigir mudanças. Em parte pela própria natureza, em parte por ser muito difícil esconder deficiências em um campo de futebol (comparado ao fato de tantos preguiçosos medíocres sobreviverem por décadas em grandes companhias), *Sir* Alex nunca titubeou em colocar o time acima do homem ou as realizações futuras acima de realizações do passado. Alguns encaravam isso como uma demonstração austera de um comportamento frio, em particular os torcedores que lamentavam o exílio de seus jogadores favoritos. *Sir* Alex, com razão, via isso como uma necessidade. Um dos desafios dos jovens fundadores é entender que, se quiserem que sua empresa algum dia tenha grande sucesso, devem estar preparados para o dia em que os primeiros funcionários não serão mais capazes de administrar as vendas, o marketing ou o desenvolvimento de produto.

Os líderes costumam passar muito tempo se preocupando com seus concorrentes. Isso se aplica especialmente ao futebol, cujos donos de clubes estão bem inclinados a invejar o sucesso dos adversários. Não pretendo aqui sugerir que *Sir* Alex não dava atenção aos seus adversários, pois ele passava tanto tempo quanto qualquer técnico se atualizando em relação à formação e às táticas deles, e estava sempre disposto a incorporar estratégias que fizessem sentido. Entretanto, ele se recusava a permitir que o Manchester United fosse definido a partir dos adversários, e sempre achou que o destino do clube era moldado pelo que acontecia dentro de Old Trafford, e não fora dele. Daí a sua reação indiferente à chegada de oligarcas, príncipes do Oriente Médio e outros donos de clube estrangeiros ricos. Para *Sir* Alex, o dinheiro não comprava o sucesso — ainda que as ocasionais compras de grandes atletas pudessem acrescentar um frisson ao jogo.

O mesmíssimo fenômeno ocorre no Vale do Silício. Embora seja tolice ignorar o que acontece em outros lugares, nenhuma organização jamais alcançou a grandeza através da reação contínua ao que os concorrentes fazem. Não se pode liderar seguindo. Os negócios destinados à eterna mediocridade são aqueles

liderados por pessoas que não sabem o que querem. Ao contrário, as poucas companhias destinadas à grandeza tendem a ser lideradas por pessoas com uma ideia do que querem — mesmo que, no início, isso possa ser ofuscado por uma clareza maior em relação ao que não querem. Esse sem dúvida foi o caso de Larry Page e Sergey Brin quando o Google nasceu. Nenhum deles gostava dos mecanismos de busca de sites como Yahoo!, Excite, Lycos, Infoseek e AltaVista, por isso se dedicaram ao desenvolvimento de um produto superior. O mesmo pode ser dito da equipe de desenvolvimento sênior da Apple, quando eles se dispuseram a imaginar um mp3 player que pudessem tolerar (o iPod) ou um celular do qual gostassem (o iPhone).

Os vencedores no Vale do Silício surgem ao se concentrarem no que controlam e se certificarem de que, pelo máximo de tempo possível, estejam fora do radar dos inimigos com poder de fogo para reduzi-los a pó. A discrição é uma das armas mais poderosas das startups. Não compensa suscitar nem a ira nem a curiosidade do monstro — especialmente quando são monstros quase monopolistas capazes de exterminá-los. Diversas empresas — como Novell, Lotus Development, AOL, Adobe, Barland, Netscape e Symantec — descobriram os perigos de chamar a atenção da Microsoft quando esta estava no auge do poder. Grande parte da razão que levou o Google a se tornar uma companhia de sucesso foi o fato de sua gerência ter mantido a discrição até a hora em que era tarde demais para a Microsoft — na época também tolhida por um inquérito do governo — reagir e explodir o negócio.

Quando uma empresa comercial ou prestadora de serviços muda de liderança, as consequências em geral são caóticas. A triste verdade é que, não importa qual seja a área, poucas companhias conseguem promover sucessões tranquilas na gerência. Os melhores exemplos são as organizações que fazem isso de forma menos pior do que as outras. Em ambientes como grandes companhias de petróleo, companhias aéreas e cadeias hoteleiras, ou ainda grandes marcas, a mudança no topo da hierarquia permanece invisível por muitos anos, já que o portfólio de produtos, a carteira de clientes e os investimentos mais sólidos não mudam da noite para o dia. O mesmo não acontece no mundo da tecnologia, onde é muito raro as empresas se adaptarem à alteração de circunstâncias e às novas oportunidades de negócios. Acontece menos ainda no futebol, onde uma alteração na liderança produz um efeito quase imediato — e na maioria das

vezes negativo — no desempenho do time.

Assim como funcionários e acionistas das companhias do Vale do Silício especulam sobre as implicações da mudança de líder, o mesmo aconteceu com os torcedores do Manchester United quando *Sir* Alex anunciou a aposentadoria. Os jornais britânicos concederam à mudança da guarda em Old Trafford e à chegada de David Moyes, vindo do Everton, a cobertura em geral dedicada à chegada de um novo governo, um evento importante envolvendo um membro da família real ou um funeral de Estado. No entanto, o time do Manchester United que entrou em campo no início da temporada de 2013-2014 era quase idêntico ao que havia jogado 89 dias antes para *Sir* Alex no último jogo de sua carreira como técnico.

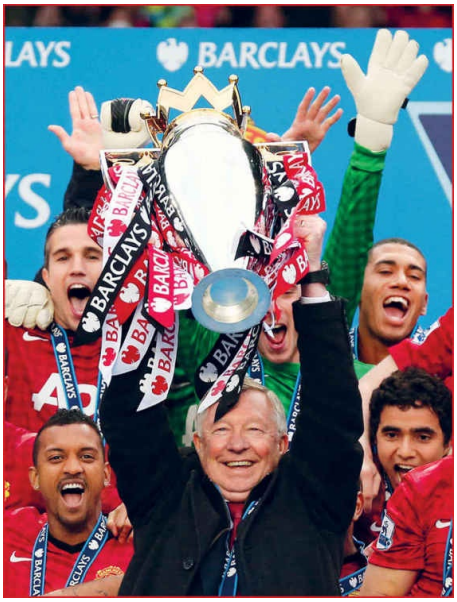
Os torcedores do Manchester United podem se consolar com o fato de que as mudanças de liderança no Vale do Silício raramente ocorrem sem percalços. O Yahoo!, por exemplo, que teve dois CEOs durante seus primeiros doze anos, passou por mais seis nos oito anos que se seguiram. Algo parecido aconteceu na Hewlett-Packard, que foi administrada pelos fundadores de 1939 a 1978, mas que, nos últimos dezesseis anos, teve sete CEOs. No momento em que escrevo, o conselho de administração do Twitter se vê diante da tarefa pouco invejável de encontrar seu quarto CEO e está considerando a possibilidade de venda, apesar de a empresa ainda não contar nem dez anos. O único caso do Vale do Silício que me vem à cabeça de uma companhia que realizou trocas de CEOs sem sofrer nenhum abalo é o da Intel durante seus primeiros trinta anos. Há uma razão especial para isso. Os primeiros três CEOs da empresa — o terceiro dos quais foi o notável Andy Grove (a pessoa que mais admiro no Vale do Silício) — por acaso também foi o trio que apareceu para o trabalho no dia em que a Intel foi formada em 1968. O espírito da fundação da Intel não foi diluído por burocratas, diretores financeiros, acionistas ativistas, diretores intrometidos ou, principalmente, líderes sem uma profunda admiração pelos produtos da companhia ou um senso de propriedade arraigado.

Há um último traço de personalidade comum a todos os grandes líderes — dos primeiros três CEOs da Intel ao próprio *Sir* Alex Ferguson. É um atributo que poucos líderes identificam de imediato em si e poucos livros de administração apontam. Na verdade, muitas vezes esse impulso é mais facilmente identificado por outras pessoas — e, no caso de *Sir* Alex, foi algo que

aos poucos detectei a partir das nossas conversas e dos nossos passeios que compõem a espinha dorsal deste livro. Grandes líderes são competitivos não em relação aos outros, mas à ideia da própria perfeição. Não importa quantos recordes de vendas tenham conseguido, quantos concorrentes tenham eliminado ou quantos produtos sensacionais tenham criado: eles sempre almejam uma versão maior e mais perfeita do seu sucesso. Para eles, a grandeza nunca é boa o bastante. Depois da aposentadoria, *Sir* Alex, que não tem tendência à melancolia, é sábio o suficiente para saborear os triunfos da vida e extrair satisfação das suas realizações em vez de se permitir pensar em quaisquer que tenham sido os títulos que deixou de ganhar. Para o líder mais bem-sucedido da história dos esportes profissionais, os 38 troféus que acrescentou à coleção do Manchester United — incluindo os do ano de 1999, quando o time conquistou a Tríplice Coroa — foram marcos de uma jornada cujo destino final, e enlouquecedoramente elusivo, era a sedutora e tentadora noção da própria perfeição.

Michael Moritz
São Francisco
Setembro de 2015

DADOS

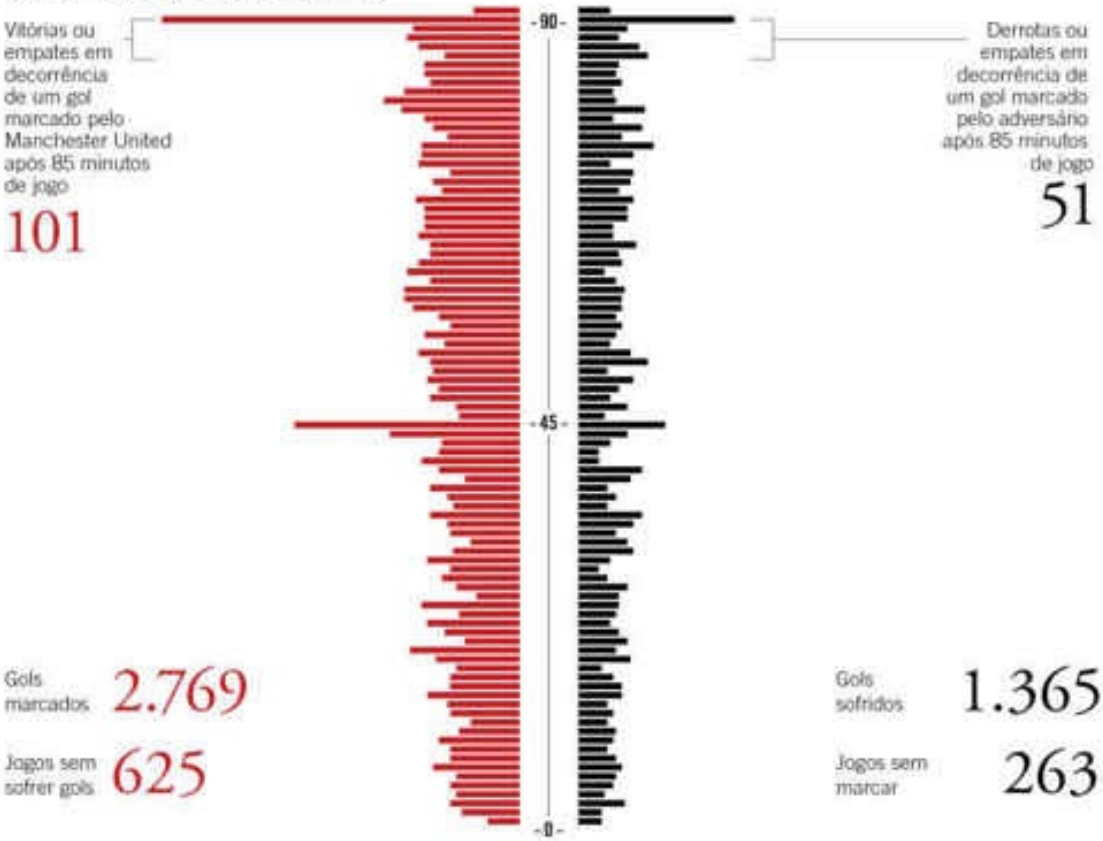


SIR ALEX FERGUSON NO MANCHESTER UNITED 1986-2013

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
1.500	895	338	267
	59,7%	22,5%	17,8%

	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13
Vitórias %																											
Campeonato Inglês	11	2	11	13	6	2	🏆	🏆	2	🏆	🏆	2	🏆	🏆	🏆	3	🏆	3	3	2	🏆	🏆	🏆	2	🏆	2	🏆
Copa da Inglaterra	4ª	5ª	6ª	🏆	5ª	4ª	5ª	🏆	F	🏆	4ª	5ª	🏆		4ª	4ª	5ª	🏆	F	5ª	F	6ª	SF	3ª	SF	4ª	6ª
Copa da Liga Inglesa		QF	3ª	3ª	F	🏆	3ª	F	3ª	2ª	4ª	3ª	QF	3ª	4ª	3ª	F	4ª	SF	🏆	4ª	3ª	🏆	🏆	QF	QF	4ª
Supercopa da Inglaterra					🏆			🏆	🏆		🏆	🏆	F	F	F	F		🏆	F			🏆	🏆	F	🏆	🏆	
Liga dos Campeões								2ª	FG		SF	QF	🏆	QF	QF	SF	QF	QF	QF	FG	SF	🏆	F	QF	F	FG	QF
Recopa Europeia					🏆	2ª																					
Copa da UEFA/ Liga Europa							1ª			1ª																QF	
Supercopa Europeia						🏆								F									F				
Copa Intercontinental														🏆													
Mundial de Clubes da FIFA														FG									🏆				

Distribuição de Gols por Minuto



1986-87

Division One

11º — Posição Final na Liga

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
31*	12	10	9

O Manchester United havia jogado 17 partidas antes da chegada de *Sir* Alex

%	38,7	22,3	29,0

Mostra a % VED

Vitórias consecutivas 2 — Jogos consecutivos sem perder 5 — Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados em todas as competições

Pontos totalizados na metade do campeonato

23 1ª metade

20 2ª metade

Pontos totalizados Em Casa versus Fora

32 Em casa

11 Fora

43* Pts — Pontos totalizados no final

Resultados no Campeonato Inglês

1º de janeiro

Outras competições

Prorrogação (ilustrativo)

Último minuto e Acréscimos (ilustrativo)

PR

90+

45

0

— Disputa de Pênaltis

● Gols na Prorrogação

▲ Gols no último minuto e Acréscimos

Gols minuto a minuto em cada jogo

Gols do Manchester United ●

Gols do adversário ●

● Gol

● Mais de um gol em um minuto

Gols marcados 37 — Gols sofridos 30 — Jogos sem sofrer gol 12

1987-88

Division One — 2º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
48	29	12	7

%	60,4	25,0	14,6

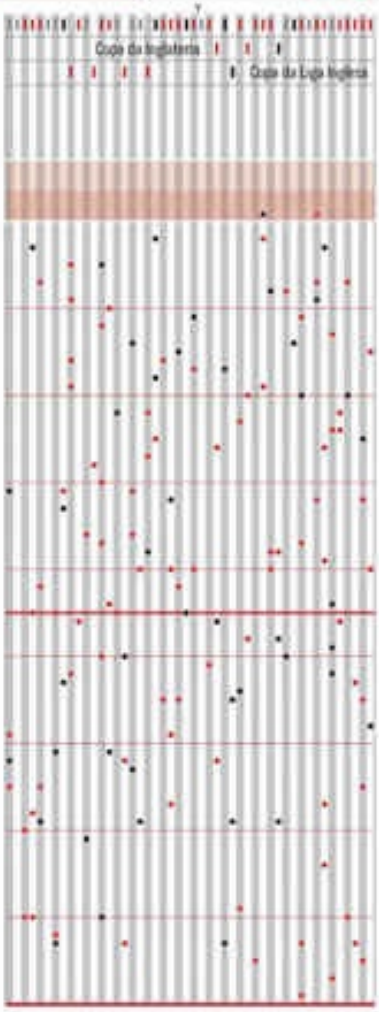
Vitórias consecutivas 5 — Jogos consecutivos sem perder 11 — Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 1.632 — Empatando 2.087 — Perdendo 601

35 1ª metade da temporada
46 2ª metade da temporada
47 Em casa
34 Fora

81 Pts



Gols marcados 86 — Gols sofridos 45 — Jogos sem sofrer gol 14

1988-89

Division One — 11º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
48	18	15	15

%	37,5	31,3	31,3

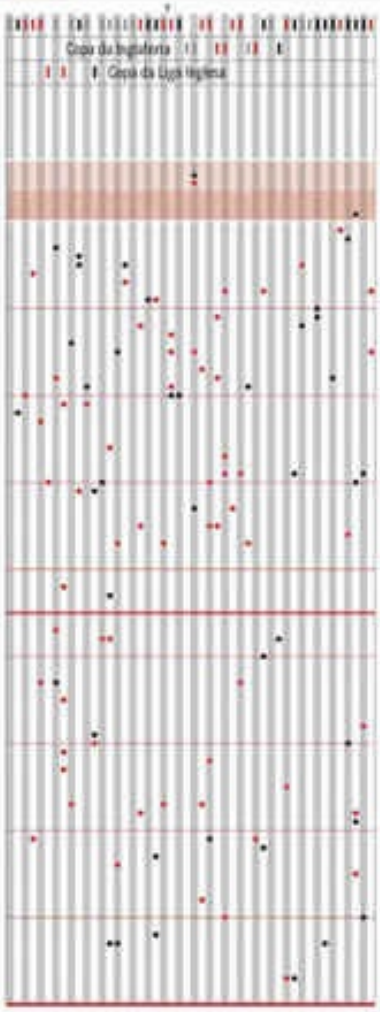
Vitórias consecutivas 6 — Jogos consecutivos sem perder 10 — Derrotas consecutivas 3

Minutos jogados

Vencendo 1.076 — Empatando 2.578 — Perdendo 666

27 1ª metade da temporada
24 2ª metade da temporada
35 Em casa
16 Fora

51 Pts



Gols marcados 63 — Gols sofridos 41 — Jogos sem sofrer gol 21

PR
90+
45
0

1989-90

Division One — 13º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
49	20	12	17

%	40,8	24,5	34,7

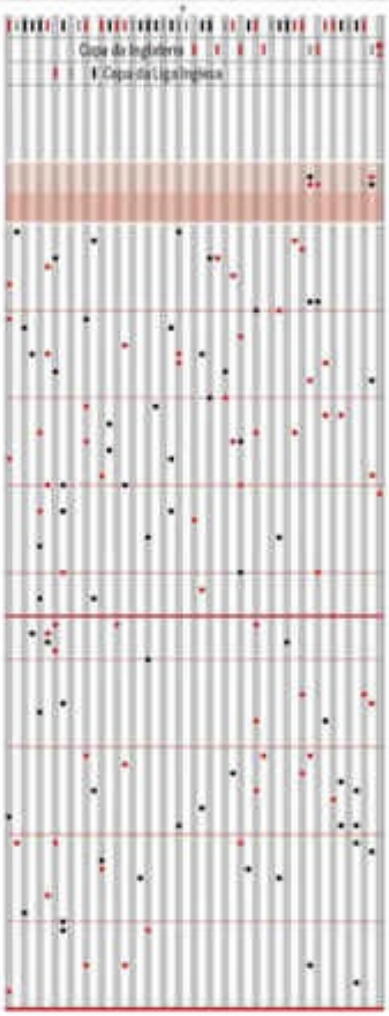
Vitórias consecutivas 3 — Jogos consecutivos sem perder 6 — Derrotas consecutivas 3

Minutos jogados

Vencendo 1.071 — Empatando 2.222 — Perdendo 1.117

22 1ª metade
26 2ª metade
30 Em casa
18 Fora

48 Pts



Gols marcados 64 — Gols sofridos 61 — Jogos sem sofrer gol 16

1990-91

Division One — 6º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
60	32	16	12

%	53,3	26,7	20,0

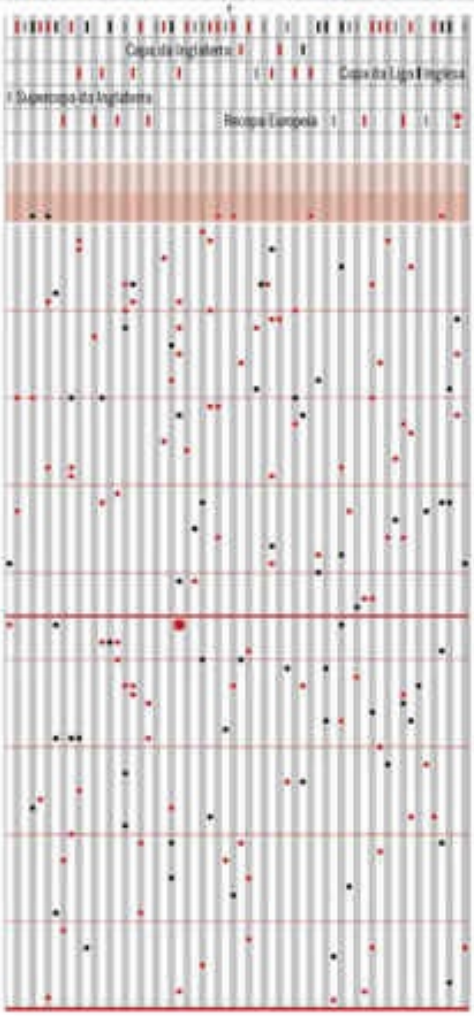
Vitórias consecutivas 4 — Jogos consecutivos sem perder 16 — Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 1.485 — Empatando 3.003 — Perdendo 912

32 1ª metade da te
28 2ª metade da
37 Em casa
23 Fora

59 Pts



Gols marcados 101 — Gols sofridos 63 — Jogos sem sofrer gol 18

1991-92

Division One — 2º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
58	30	21	7

%	51,7	36,2	12,1

Vitórias consecutivas 7 — Jogos consecutivos sem perder 16 — Derrotas consecutivas 3

Minutos jogados

Vencendo 1.753

Empatando 2.842

Perdendo 625

48 1ª metade da temporada

30 2ª metade da temporada

43 Em casa

35 Fora

78 Pts

Gols marcados 85 — Gols sofridos 43 — Jogos sem sofrer gol 27

1992-93

Premier League — 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
50	27	15	8

%	54,0	30,0	16,0

Vitórias consecutivas 7 — Jogos consecutivos sem perder 15 — Derrotas consecutivas 3

Minutos jogados

Vencendo 1.328

Empatando 2.487

Perdendo 685

35 1ª metade da temporada

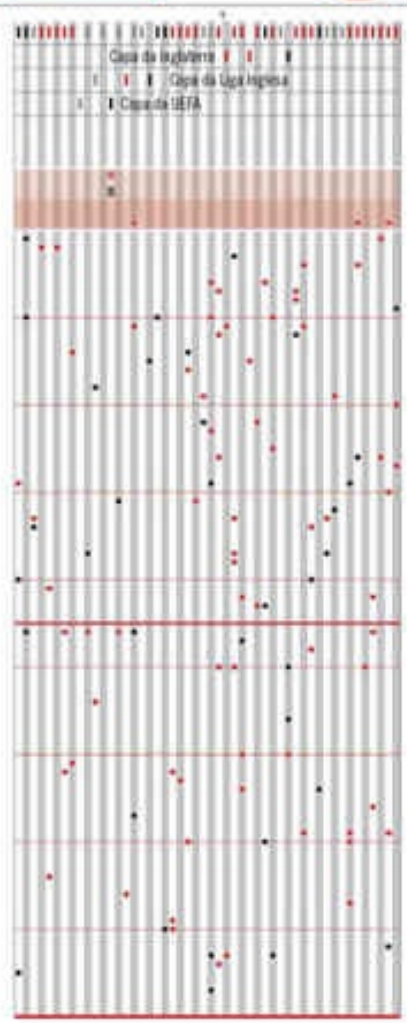
49 2ª metade da temporada

47 Em casa

37 Fora

84 Pts

Gols marcados 73 — Gols sofridos 35 — Jogos sem sofrer gol 23



1993-94

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
63	41	16	6

%	65.1	25.4	9.5

Vitórias consecutivas 7 | Jogos consecutivos sem perder 34 | Derrotas consecutivas 1

Minutos jogados

Vencendo 2.610

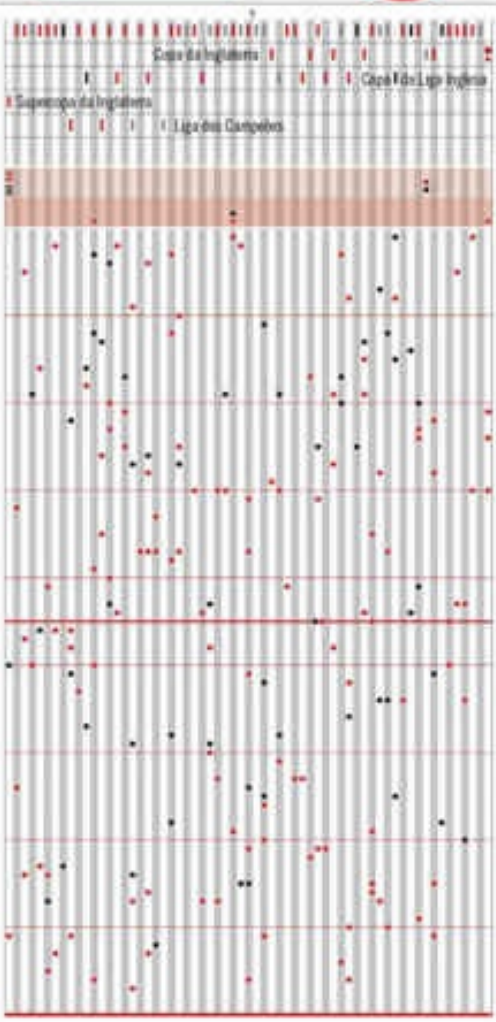
Empatando 2.505

Perdendo 555

52 1ª metade da temporada
40 2ª metade da temporada

48 Em casa
44 Fora

92 Pts



Gols marcados 126 | Gols sofridos 57 | Jogos sem sofrer gol 26

1994-95

Premier League 2º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
59	36	13	10

%	61.0	22.0	16.9

Vitórias consecutivas 5 | Jogos consecutivos sem perder 13 | Derrotas consecutivas 1

Minutos jogados

Vencendo 1.942

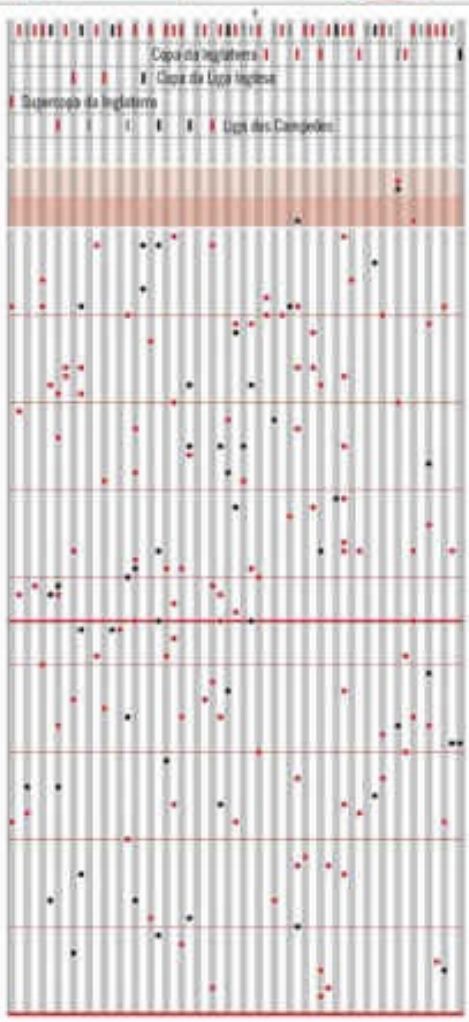
Empatando 2.587

Perdendo 781

45 1ª metade da temporada
43 2ª metade da temporada

52 Em casa
36 Fora

88 Pts



Gols marcados 110 | Gols sofridos 48 | Jogos sem sofrer gol 31

PR
90+
45
0

1995-96

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
49	32	10	7

%	65,3	20,4	14,3

Vitórias consecutivas 10 | Jogos consecutivos sem perder 18 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 1.808

Empatando 1.852

Perdendo 750

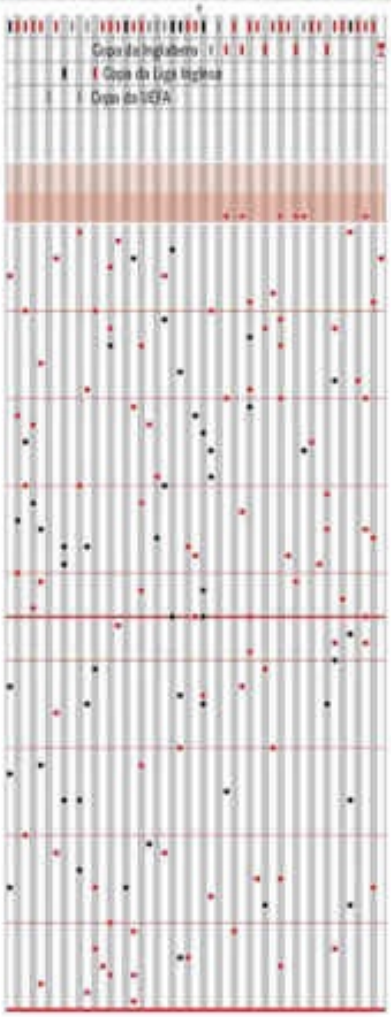
35 1ª metade da temporada

47 2ª metade da temporada

49 Em casa

33 Fora

82 Pts



Gols marcados 92 | Gols sofridos 46 | Jogos sem sofrer gol 22

1996-97

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
54	28	14	12

%	51,9	25,9	22,2

Vitórias consecutivas 4 | Jogos consecutivos sem perder 14 | Derrotas consecutivas 3

Minutos jogados

Vencendo 1.552

Empatando 2.413

Perdendo 895

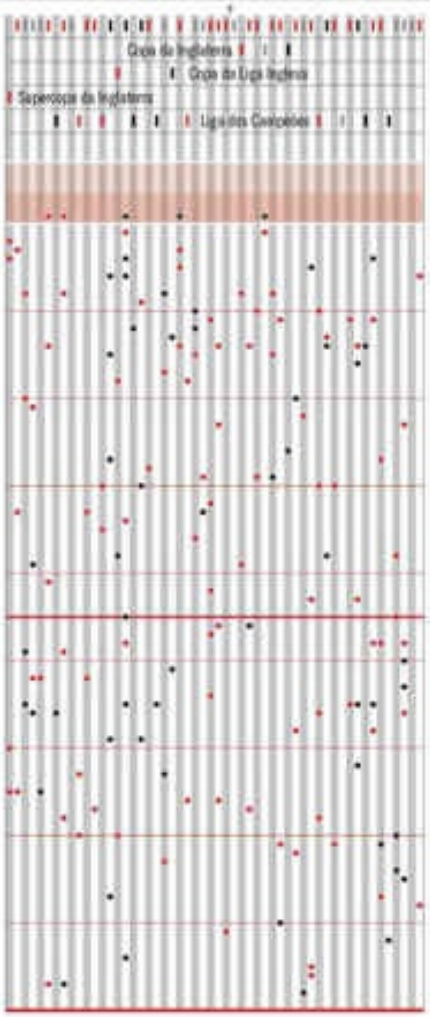
34 1ª metade da temporada

41 2ª metade da temporada

41 Em casa

34 Fora

75 Pts



PR

90+

45

0

Gols marcados 95 | Gols sofridos 54 | Jogos sem sofrer gol 22

1997-98

Premier League — 2º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
52	30	12	10

%	57,7	23,1	19,2

Vitórias consecutivas 4 — Jogos consecutivos sem perder 10 — Derrotas consecutivas 1

Minutos jogados

Vencendo 1.598

Empatando 2.234

Perdendo 848

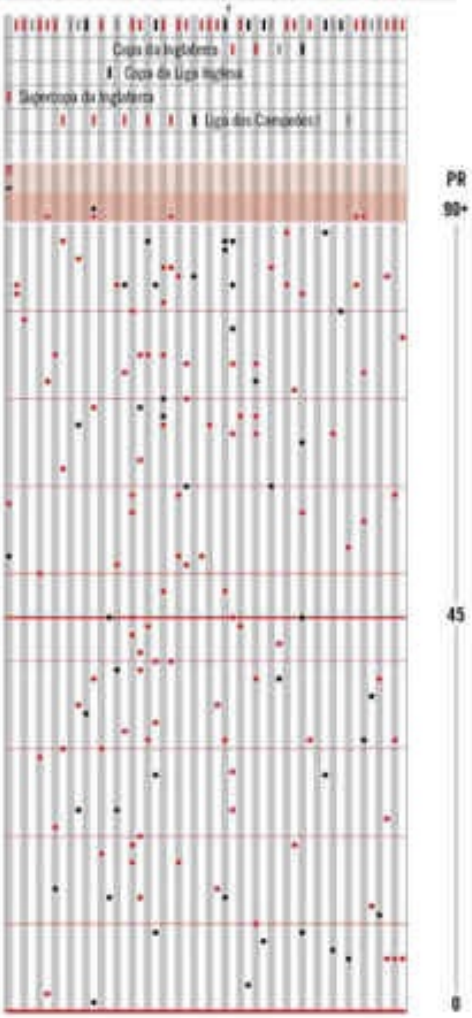
43 1ª metade da temporada

34 2ª metade da temporada

43 Em casa

34 Fora

77 Pts



Gols marcados 102 — Gols sofridos 43 — Jogos sem sofrer gol 23

1998-99

Premier League — 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
63	36	22	5

%	57,1	34,9%	7,9

Vitórias consecutivas 8 — Jogos consecutivos sem perder 33 — Derrotas consecutivas 1

Minutos jogados

Vencendo 2.059

Empatando 2.760

Perdendo 851

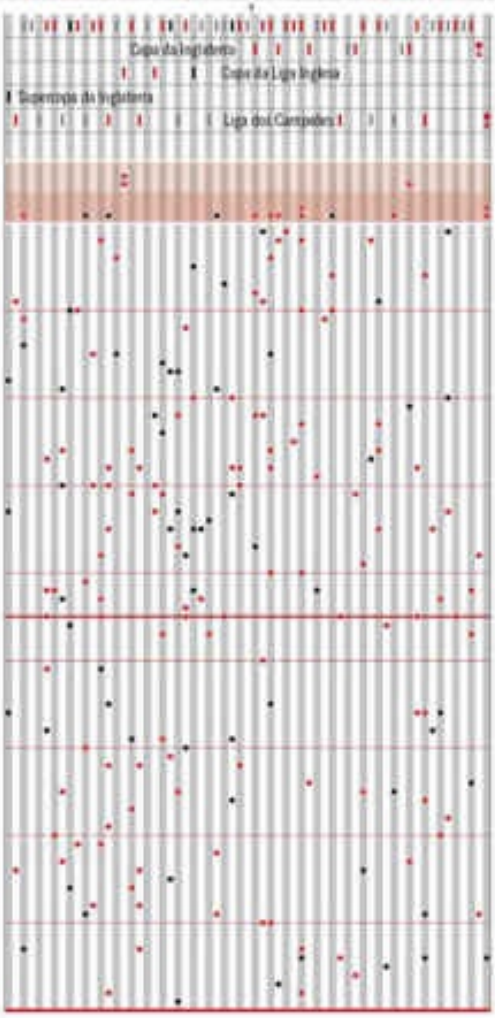
34 1ª metade da temporada

45 2ª metade da temporada

46 Em casa

33 Fora

79 Pts



Gols marcados 128 — Gols sofridos 63 — Jogos sem sofrer gol 23

1999-2000 Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
59	38	11	10

%			
	64,4	18,6	16,9

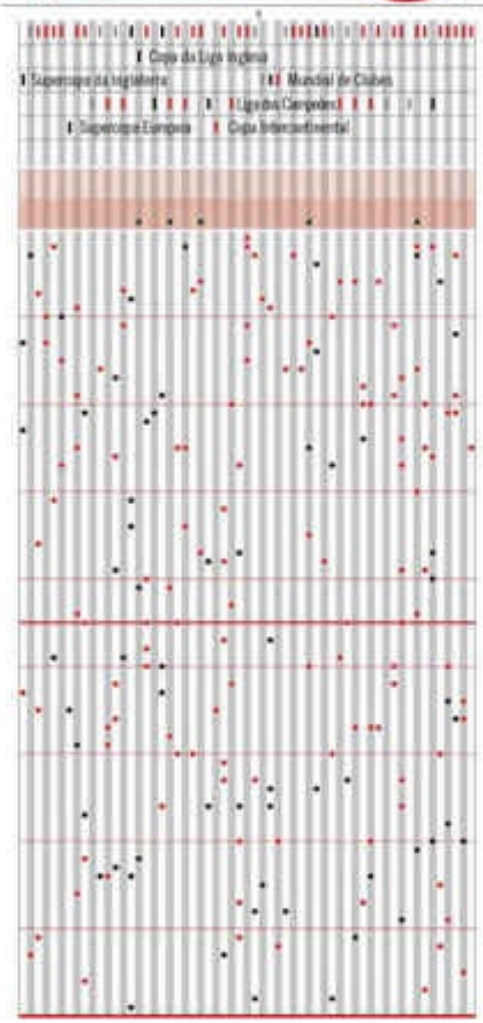
Vitórias consecutivas 5 | Jogos consecutivos sem perder 14 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 1.932 | Empatando 2.277 | Perdendo 1.101

43 1ª metade da temporada
48 2ª metade da temporada
49 Em casa
42 Fora

91 Pts



Gols marcados 124 | Gols sofridos 66 | Jogos sem sofrer gol 20

2000-01 Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
57	32	12	13

%			
	56,1	21,1	22,8

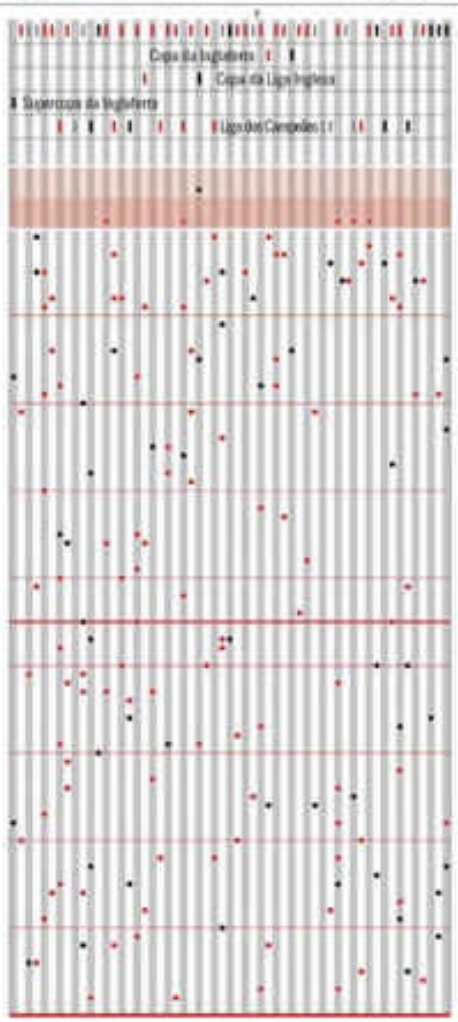
Vitórias consecutivas 8 | Jogos consecutivos sem perder 10 | Derrotas consecutivas 3

Minutos jogados

Vencendo 2.096 | Empatando 2.181 | Perdendo 853

43 1ª metade da temporada
37 2ª metade da temp
47 Em casa
33 Fora

80 Pts



PR
90+
45
0

Gols marcados 107 | Gols sofridos 50 | Jogos sem sofrer gol 23

2001-02

Premier League 3º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
58	33	11	14

%	56,9	19,0	24,1

Vitórias consecutivas 9 | Jogos consecutivos sem perder 11 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 1.978

Empatando 2.314

Perdendo 928

33 1ª metade da temporada

44 2ª metade da temporada

35 Em casa

42 Fora

77 Pts

Gols marcados 122 | Gols sofridos 69 | Jogos sem sofrer gol 20

2002-03

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
63	42	10	11

%	66,7	15,9	17,4

Vitórias consecutivas 8 | Jogos consecutivos sem perder 11 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 2.200

Empatando 2.524

Perdendo 946

35 1ª metade da temporada

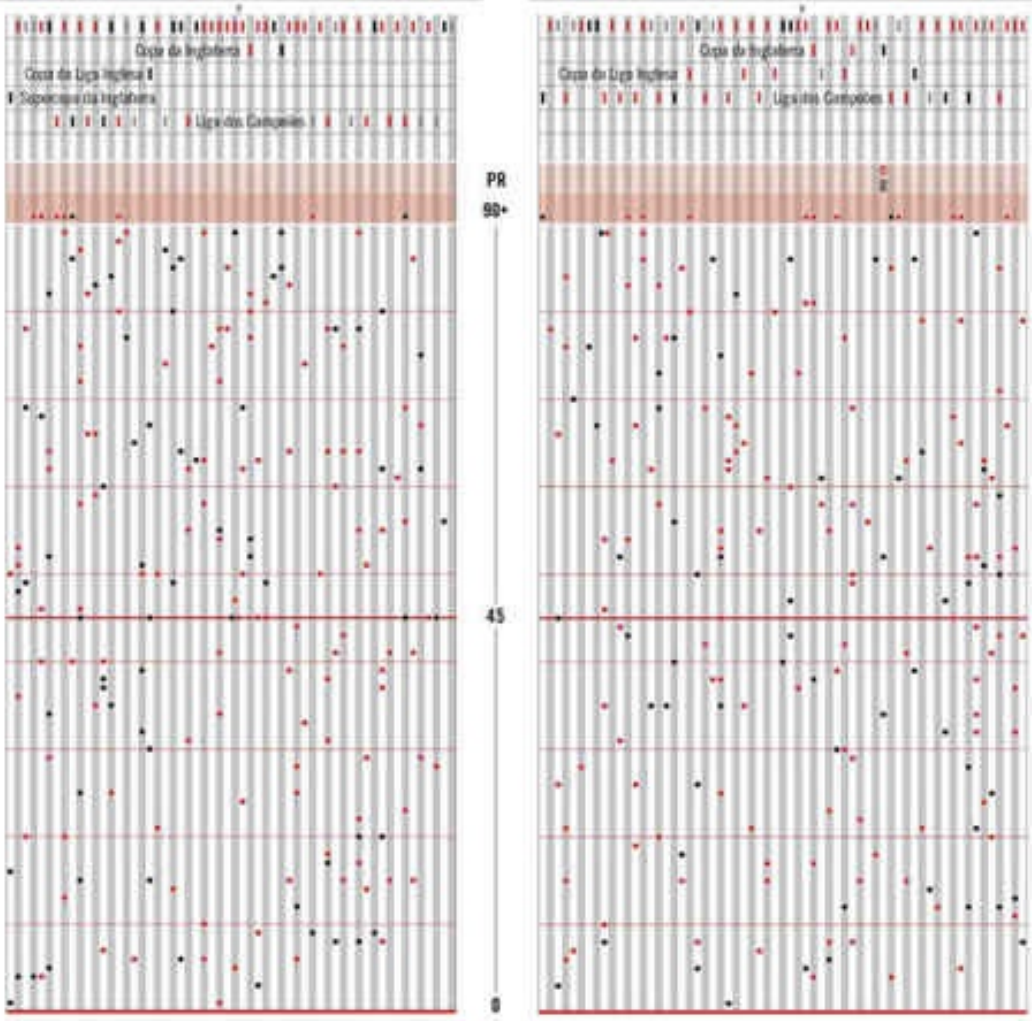
48 2ª metade da temporada

50 Em casa

33 Fora

83 Pts

Gols marcados 130 | Gols sofridos 61 | Jogos sem sofrer gol 22



2003-04

Premier League

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
55	35	8	12

%	62,6	14,5	21,8

Vitórias consecutivas 8 | Jogos consecutivos sem perder 9 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 1.971

Empatando 2.242

Perdendo 737

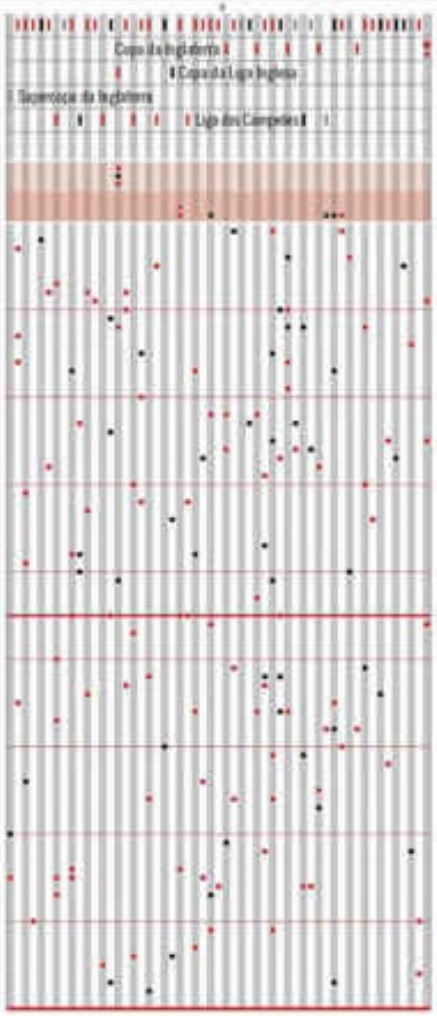
46 1ª metade da temporada

29 2ª metade da

40 Em casa

35 Fora

75 Pts



Gols marcados 98 | Gols sofridos 49 | Jogos sem sofrer gol 22

2004-05

Premier League

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
61	35	16	10

%	57,4	26,2	16,4

Vitórias consecutivas 7 | Jogos consecutivos sem perder 14 | Derrotas consecutivas 1

Minutos jogados

Vencendo 2.107

Empatando 2.764

Perdendo 619

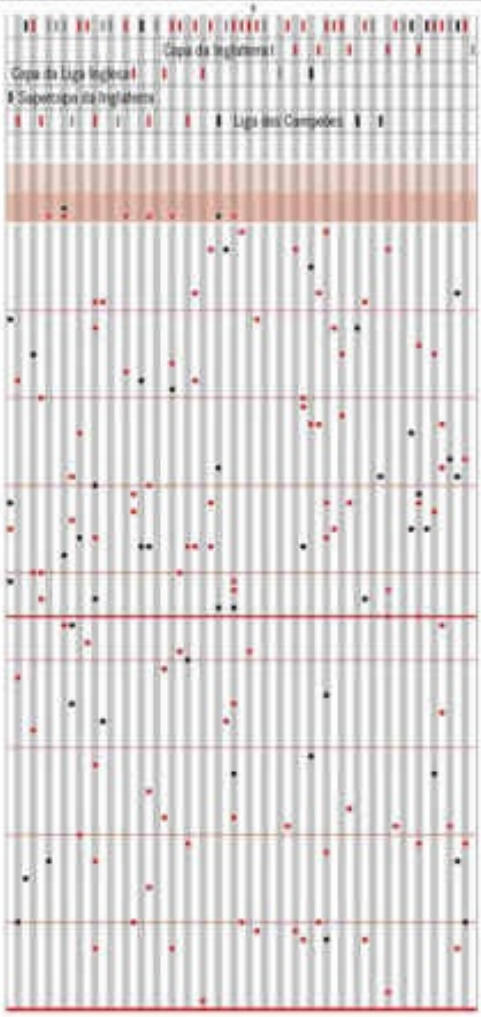
37 1ª metade da temp

40 2ª metade da tempor

42 Em casa

35 Fora

77 Pts



Gols marcados 100 | Gols sofridos 44 | Jogos sem sofrer gol 31

2005-06

Premier League 2º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
56	35	13	8

%	62,5	23,2	14,3

Vitórias consecutivas 8 | Jogos consecutivos sem perder 10 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 2.145

Empatando 2.300

Perdendo 595

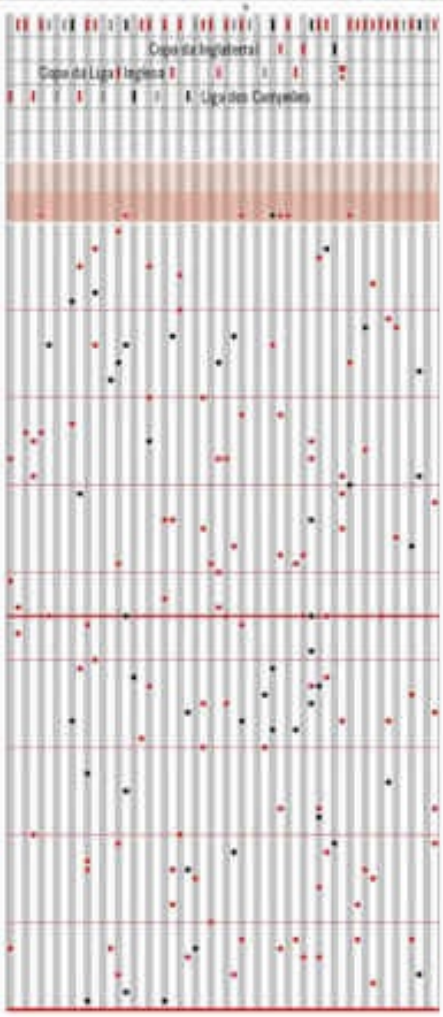
41 1ª metade da temporada

42 2ª metade da temporada

44 Em casa

39 Fora

83 Pts



Gols marcados 106 | Gols sofridos 44 | Jogos sem sofrer gol 27

2006-07

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
60	42	7	11

%	70,0	11,7	18,3

Vitórias consecutivas 7 | Jogos consecutivos sem perder 14 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 2.162

Empatando 2.642

Perdendo 596

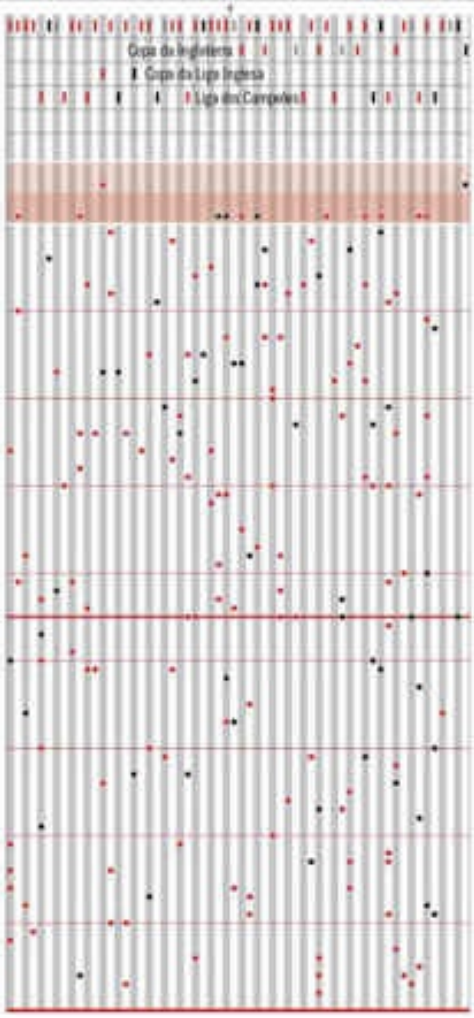
47 1ª metade da temporada

42 2ª metade da temporada

47 Em casa

42 Fora

89 Pts



Gols marcados 123 | Gols sofridos 51 | Jogos sem sofrer gol 21

PR

90+

45

0

2007-08

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
57	39	11	7
% 68,4		19,3	12,3

Vitórias consecutivas 6 | Jogos consecutivos sem perder 10 | Derrotas consecutivas 1

Minutos jogados

Vencendo 1.999

Empatando 2.572

Perdendo 559

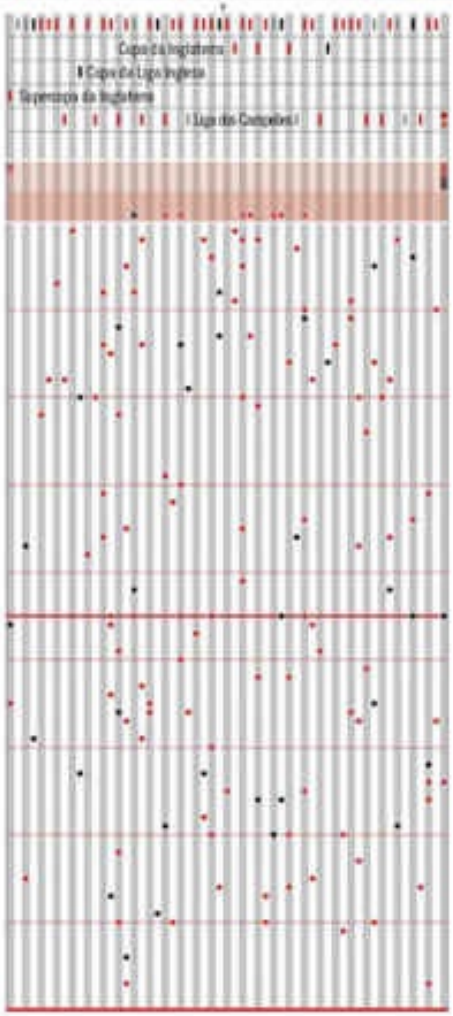
45 1ª metade da temporada

42 2ª metade da temporada

52 Em casa

35 Fora

87 Pts



Gols marcados 110 | Gols sofridos 33 | Jogos sem sofrer gol 31

2008-09

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
66	44	15	7
% 66,7		22,7	10,6

Vitórias consecutivas 11 | Jogos consecutivos sem perder 16 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 2.441

Empatando 2.887

Perdendo 612

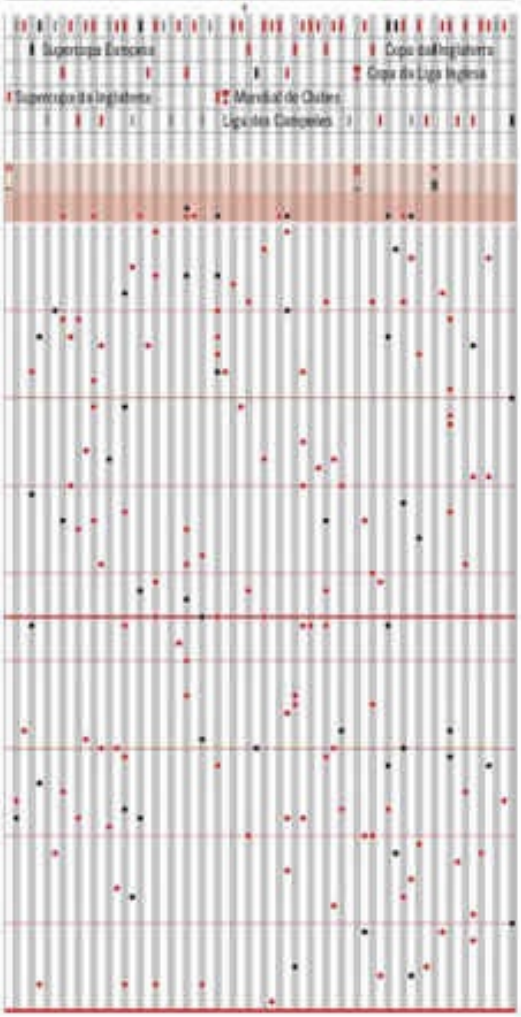
41 1ª metade da temporada

49 2ª metade da temporada

50 Em casa

40 Fora

90 Pts



Gols marcados 119 | Gols sofridos 46 | Jogos sem sofrer gol 39

2009-10

Premier League 2º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
56	39	6	11

%	69,6	10,7	19,6

Vitórias consecutivas 8 | Jogos consecutivos sem perder 11 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 1.812

Empatando 2.450

Perdendo 778

40 1ª metade da temporada

45 2ª metade da temporada

49 Em casa

36 Fora

85 Pts

Gols marcados 120 | Gols sofridos 47 | Jogos sem sofrer gol 25

2010-11

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
60	39	14	7

%	65,0	23,3	11,7

Vitórias consecutivas 7 | Jogos consecutivos sem perder 23 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 2.118

Empatando 2.709

Perdendo 573

41 1ª metade da temporada

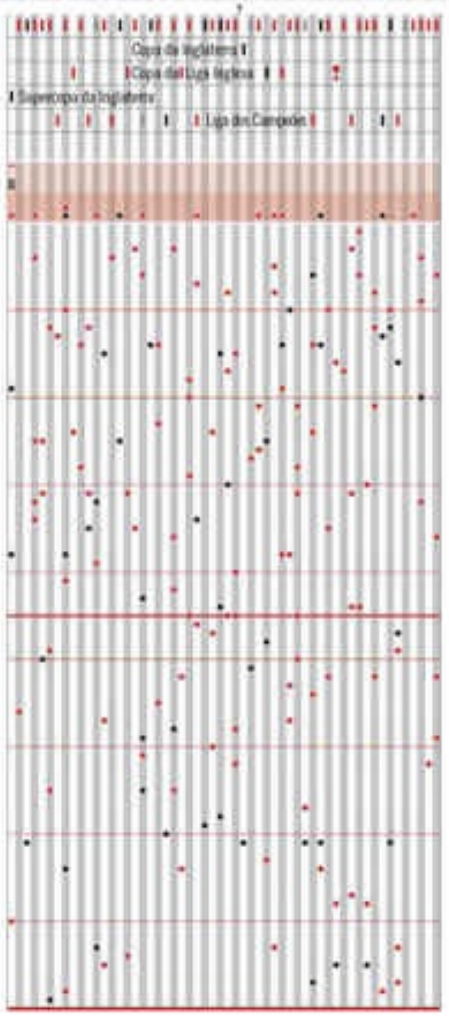
39 2ª metade da temporada

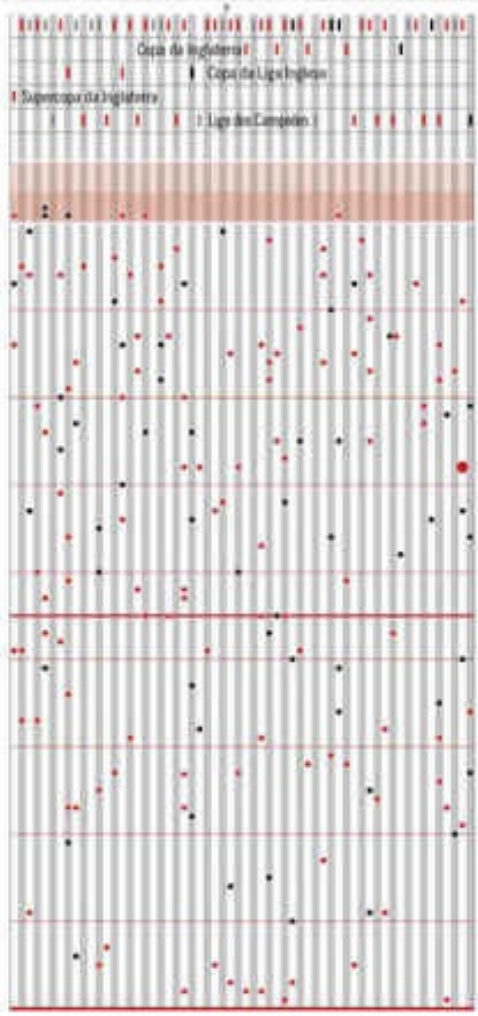
55 Em casa

25 Fora

80 Pts

Gols marcados 114 | Gols sofridos 55 | Jogos sem sofrer gol 26





2011-12

Premier League 2º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
54	35	8	11

%	64,8	14,8	20,4

Vitórias consecutivas 5 | Jogos consecutivos sem perder 13 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 2.262

Empatando 2.006

Perdendo 592

45 1ª metade da temporada
44 2ª metade da temporada

47 Em casa
42 Fora

89 Pts

2012-13

Premier League 1º

Partidas	Vitórias	Empates	Derrotas
54	36	8	10

%	66,7	14,8	18,5

Vitórias consecutivas 6 | Jogos consecutivos sem perder 18 | Derrotas consecutivas 2

Minutos jogados

Vencendo 2.205

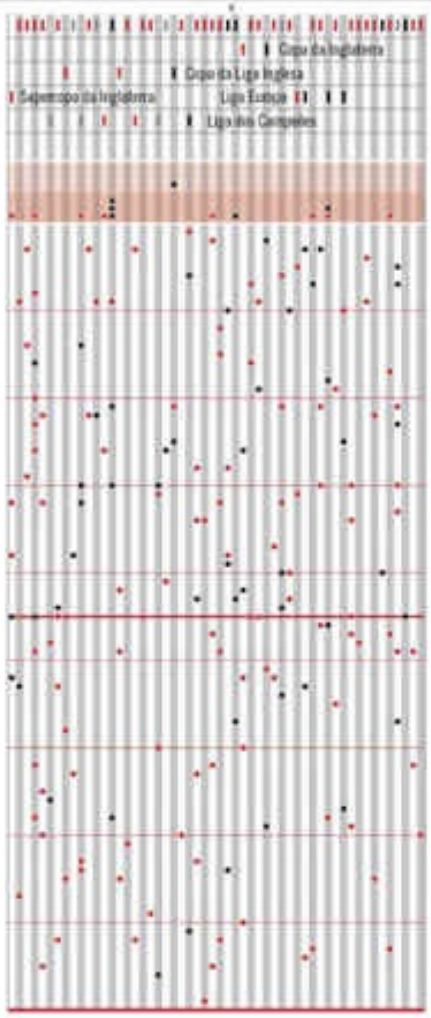
Empatando 2.004

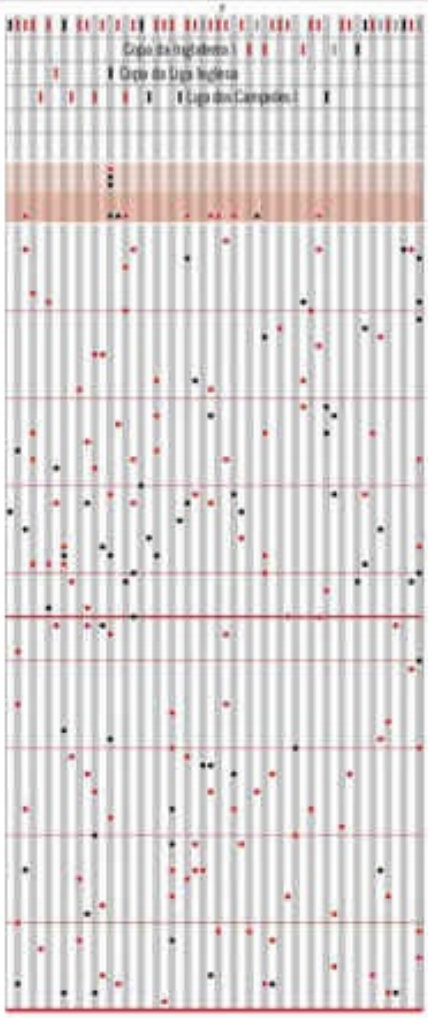
Perdendo 651

46 1ª metade da temporada
43 2ª metade da temporada

48 Em casa
41 Fora

89 Pts





Gols marcados 120 | Gols sofridos 56 | Jogos sem sofrer gol 25

Gols marcados 114 | Gols sofridos 65 | Jogos sem sofrer gol 15

Jogadores das categorias de base por temporada de estreia no time titular

Durante o tempo de *Sir* Alex no Manchester United

1986–87
Tony Gill 14/2
Gary Walsh 63/0

1987–88
Deiniol Graham 4/1
Lee Martin 109/2

1988–89
Russell Beardsmore 73/4
Derek Brazil 2/0
Mark Robins 70/17
David Wilson 6/0

1989–90

1990–91
Darren Ferguson 30/0
Ryan Giggs 963/168
Paul Wratten 2/0

1991–92
Ian Wilkinson 1/0

1992–93
David Beckham 394/85
Nicky Butt 387/26
Keith Gillespie 14/2
Gary Neville 602/7

1993–94
Colin McKee 1/0
Ben Thornley 14/0

1994–95
Kevin Pilkington 8/0
Simon Davies 20/1
Chris Casper 7/0
John O'Kane 7/0
Paul Scholes 718/155
Phil Neville 386/8

1995–96
Terry Cooke 8/1

1996–97
Michael Appleton 2/0
Michael Clegg 24/0

1997–98
Danny Higginbotham 7/0
Ronnie Wallwork 28/0
Michael Twiss 2/0
Phil Mulryne 5/0
Wes Brown 362/5
John Curtis 19/0

1998–99
Alex Notman 1/0
Mark Wilson 10/0

1999–2000
Luke Chadwick 39/2
David Healy 3/0
Paul Rachubka 3/0
Richie Wellens 1/0

2000–01
Bojan Djordjic 2/0
Michael Stewart 14/0
Danny Webber 3/0

2001–02
Jimmy Davis 1/0
Daniel Nardiello 4/0
Lee Roche 3/0

2002–03
Darren Fletcher 342/24
Mark Lynch 1/0
Danny Pugh 7/0
Kieran Richardson 81/11
Mads Timm 1/0

2003–04
Phil Bardsley 18/0
Chris Eagles 17/1
Eddie Johnson 1/0
Paul Tierney 1/0

2004–05
Sylvan Ebanks-Blake 2/1
David Jones 4/0
Gérard Piqué 23/2
Giuseppe Rossi 14/4
Jonathan Spector 8/0

2005–06
Adam Eckersley 1/0
Darren Gibson 60/10
Ritchie Jones 5/0
Lee Martin 3/0

2006–07
Michael Barnes 1/0
David Gray 1/0
Kieran Lee 3/1
Phil Marsh 1/0
Ryan Shawcross 2/0

2007–08
Fraizer Campbell 4/0
Jonny Evans 156/5
Danny Simpson 8/0

2008–09
Ben Amos 7/0
James Chester 1/0
Richard Eckersley 4/0
Federico Macheda 36/5
Danny Welbeck 103/19

2009–10
Joshua King 2/0

2010–11
Ravel Morrison 3/0

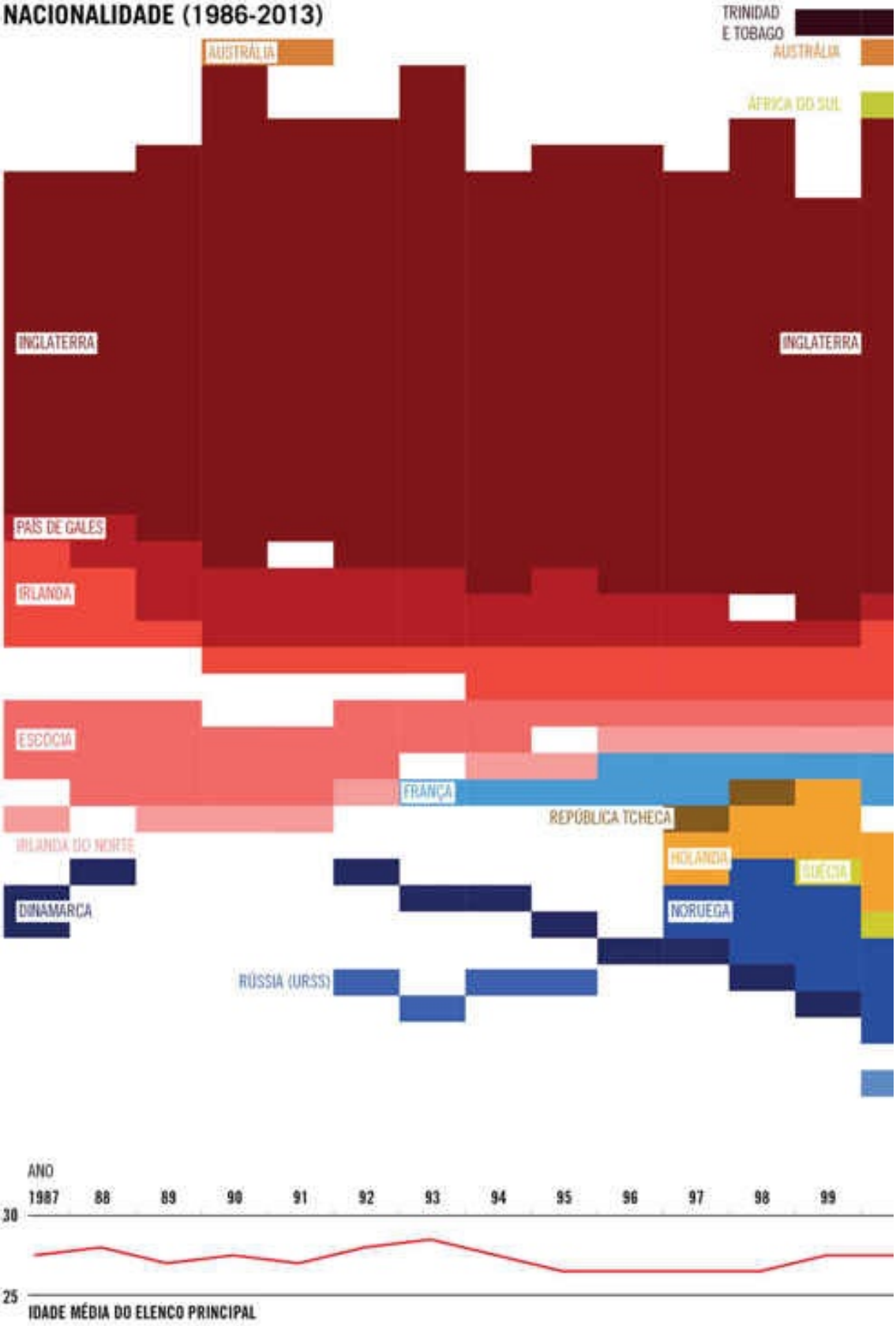
2011–12
Tom Cleverley 47/4
Larnell Cole 1/0
Zeki Fryers 6/0
Michael Keane 3/0
Will Keane 1/0
Paul Pogba 7/0

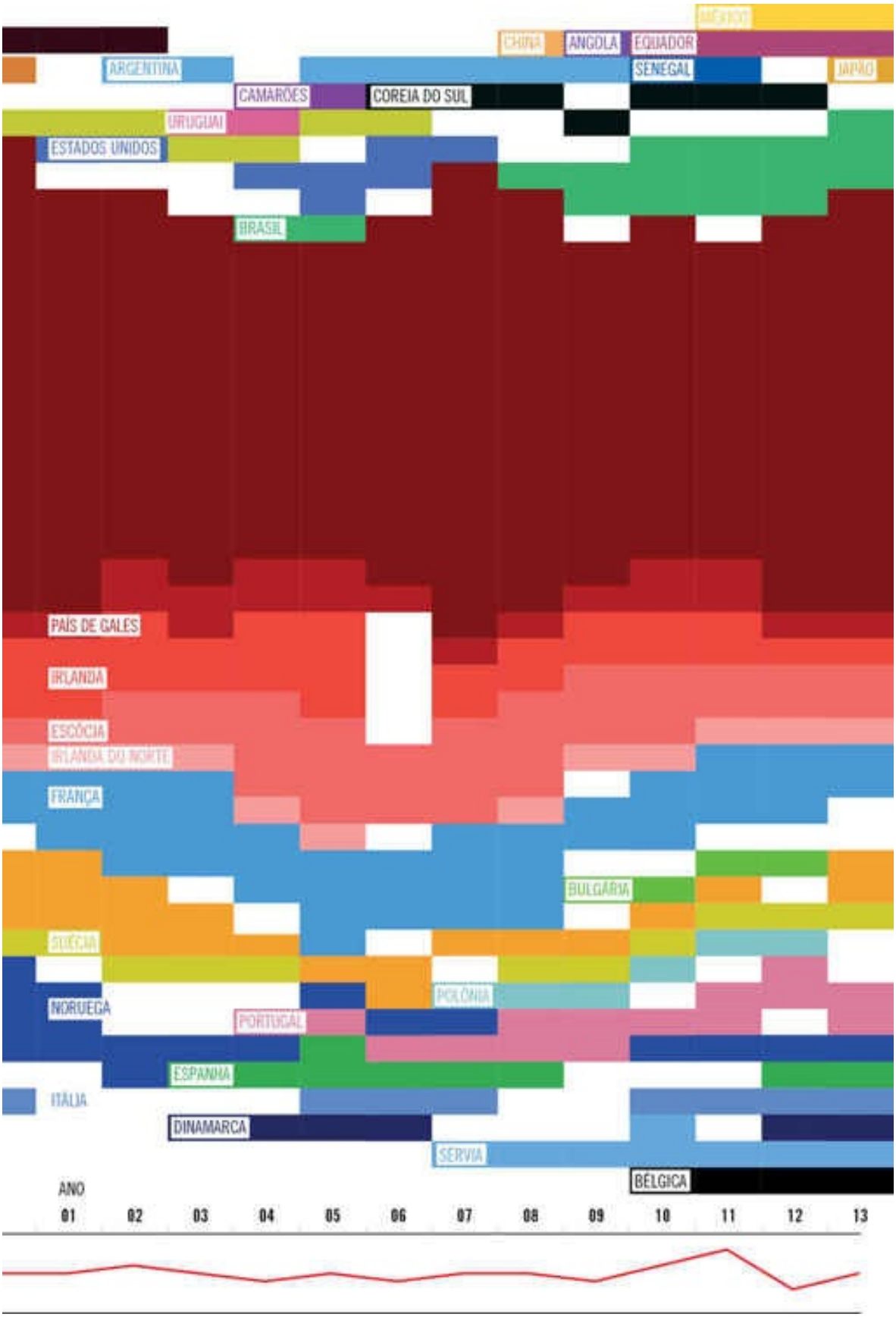
2012–13
Robbie Brady 1/0
Ryan Tunnicliffe 2/0
Scott Wootton 4/0

+50 atuações atuações/gols

Total de atuações: 5.429 **Total de gols:** 573

MEMBROS DO ELENCO PRINCIPAL DO MANCHESTER UNITED POR NACIONALIDADE (1986-2013)




MÉXICO
CHINA
ANGOLA
EQUADOR
ARGENTINA
SENEGAL
JAPÃO
CAMARÕES
COREIA DO SUL
URUGUAI
ESTADOS UNIDOS
BRASIL
PAÍS DE GALES
IRLANDA
ESCÓCIA
IRLANDA DO NORTE
FRANÇA
BULGÁRIA
SUÉCIA
POLÓNIA
NORUEGA
PORTUGAL
ESPANHA
ITÁLIA
DINAMARCA
SÉRVIA
BÉLGICA
ANO
01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13

TÉCNICOS QUE MAIS GANHARAM TÍTULOS NA EUROPA, 1974-2013

Carlo Ancelotti (ITÁLIA)

Liga dos Campeões: 3 | Títulos da Liga Nacional: 3 | Taças Nacionais: 3

Rafa Benitez (ESPANHA)

Liga dos Campeões: 1 | Outros Troféus Europeus: 2 | Títulos da Liga Nacional: 2 | Taças Nacionais: 2

Vicente del Bosque (ESPANHA)

Liga dos Campeões: 2 | Títulos da Liga Nacional: 2

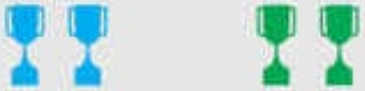
Fabio Capello (ITÁLIA)

Liga dos Campeões: 1 | Títulos da Liga Nacional: 7

Johan Cruyff (HOLANDA)

Liga dos Campeões: 1 | Outros Troféus Europeus: 2 | Títulos da Liga Nacional: 4 | Taças Nacionais: 3

Sir Alex Ferguson (ESCÓCIA)



Liga dos Campeões: 2 | Outros Troféus Europeus: 2

Títulos da Liga Nacional: 17

Taças Nacionais: 14

Louis van Gaal (HOLANDA)

Raymond Goethals (BÉLGICA)

Pep Guardiola (ESPANHA)

Jupp Heynckes (ALEMANHA)

Guus Hiddink (HOLANDA)

Ottmar Hitzfeld (ALEMANHA)

Marcello Lippi (ITÁLIA)

Liga dos Campeões: 1 Títulos da Liga Nacional: 5 Taças Nacionais: 1

José Mourinho (PORTUGAL)

Liga dos Campeões: 2 Outros Troféus Europeus: 1

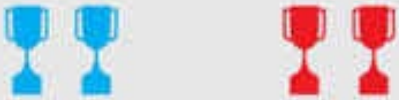
Títulos da Liga Nacional: 8 Taças Nacionais: 7

Bob Paisley (INGLATERRA)

Liga dos Campeões: 3 Outros Troféus Europeus: 1

Títulos da Liga Nacional: 6 Taças Nacionais: 3

Arrigo Sacchi (ITÁLIA)



Liga dos Campeões: 2 Títulos da Liga Nacional: 2

Giovanni Trapattoni (ITÁLIA)

Liga dos Campeões: 1 Outros Troféus Europeus: 4

Títulos da Liga Nacional: 10 Taças Nacionais: 3

O ARQUIVO

The Manchester United Football Club plc

18 August 1997

Dear Eric

Some months have passed since we last spoke and I felt that I should write to you as a mark of respect and esteem in which I hold you.

When we re-started training, I kept waiting for you to turn up as normal but I think that was in hope not realism and I knew in your eyes when we met at Mottram your time at Manchester United was over. Although, I still feel you should have taken both your Father's and my advice and taken a holiday before making such a major decision.

One thing, I would like you to remember is to remain active and fit. I always remember when I finished at 32 and I started management, I was more concerned about organising training and the coaching of players that I forgot about my own fitness and then when I realised about six years later what was happening, I started to train again to recapture my fitness and it was murder, so you do need to keep your fitness.

I am sure you have been keeping an eye on our results and as you can see we are doing quite well as you know we have signed Teddy Sheringham to replace you but at the moment he is finding it difficult to find the space he got at Tottenham and is playing deep so we have some adjusting to do. Players sometimes don't realise how difficult it is to play at our level as every game is a Cup Final for our opponents so I just hope he can do it for us.

Our pre-season tour wasn't too bad. The Far East tour was better than expected and our games against Inter Milan were very good. The Charity Shield wasn't a great performance but we were better than Chelsea and deserved to win, even though it went to penalties.

I still feel as we discussed at the end of the season that a top class striker is what is needed and that is always going to be the problem at our club as the financial restraints will always stop us getting the best because of our wage structure and it is such a pity because when you are at the top you should buy the best to stop the others getting to you. If I was younger, I suppose I would look at it differently, but from a personal point of view, I have not won the European Cup and it does get to me at times. However, I just have to carry on and not put up a mental barrier and I have always had that belief and trust in my players and wish to continue to do so. I keep hoping that I will discover a young Cantona! It is a dream!

As I close this letter, I would like to hope that we will have a chat, a drink, or a meal together soon. I know the club has written to you about the forthcoming dinner and I hope you will manage it, but that is not the most important thing, for me it is to remind you how good a player you were for Manchester United and how grateful I am for the service you gave me. I will never forget that and I hope you won't either.

You are always welcome here and if you just pop in unexpectedly for a cup of tea, no fanfare, just for a chat as friends, that would mean more to me than anything. Eric you know where I am if you need me and now that you are no longer one of my players, I hope you know you have a friend.

Good luck and God bless.

Yours sincerely

Alex Ferguson CBE
MANAGER

Carta em reconhecimento a um dos grandes jogadores do Manchester United. (Ver tradução.)

IMcL/EO'N

Celtic

14 March 2002

Celtic plc
Celtic Park
Glasgow G40 3RE
Tel 0141 556 2611
Fax 0141 551 8106
http://www.celticfc.co.uk

Sir Alex Ferguson
Manchester United plc
Sir Matt Busby Way
Old Trafford
MANCHESTER
M16 ORA

Dear Sir Alex

This is just a brief note to thank you for your time and attention on Wednesday, when you showed me around Carrington with Willie Haughey.

Youth development and quality training facilities have been lower on the Celtic agenda than I believe they should have been and I wish to take steps to address our shortfalls.

Your own personal insights, opinion and advice were not only welcome but very much appreciated.

Thank you very much for your time, once again, particularly at such an important time for Manchester United.

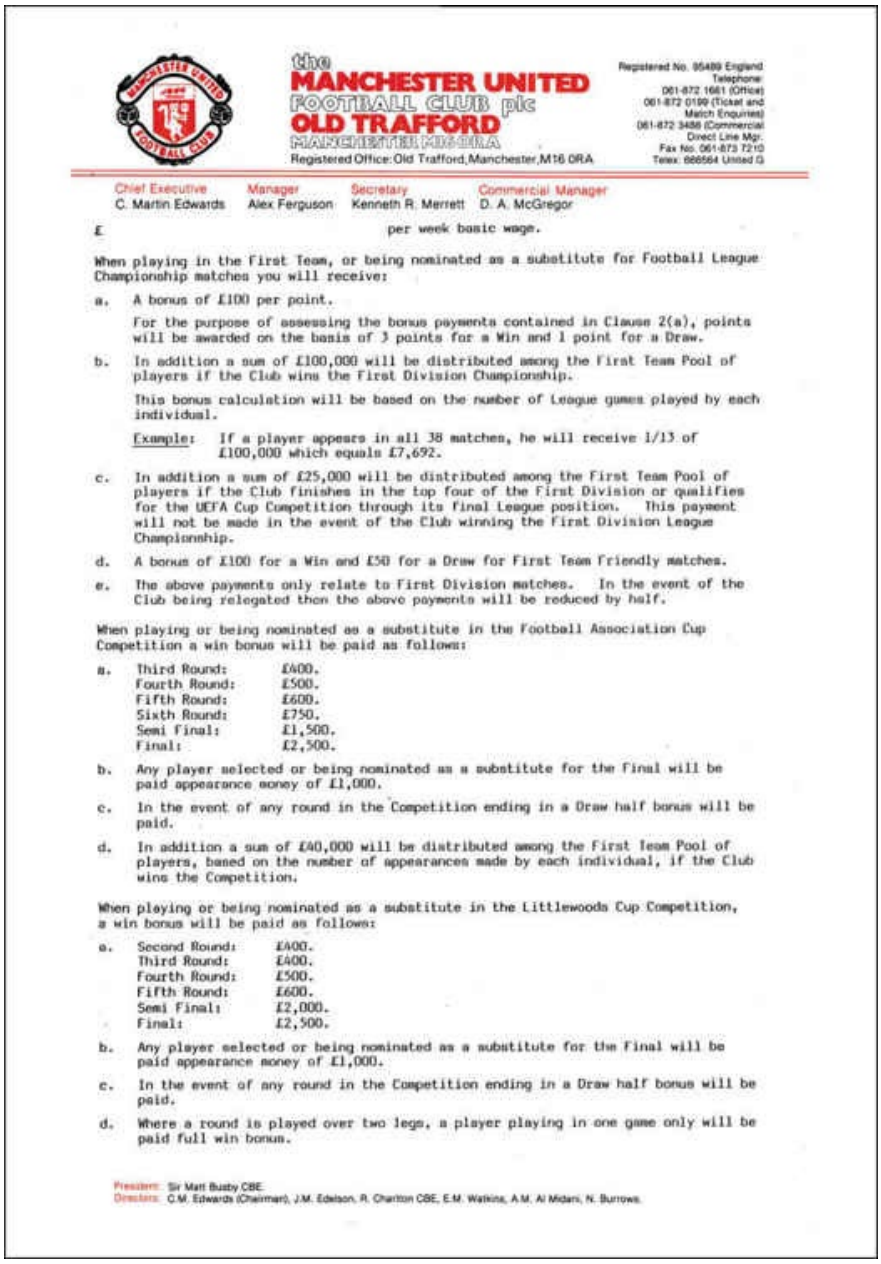
Finally, congratulations on reaching the Champions League Quarter Finals.

Kind regards,

Yours sincerely

Ian McLeod
Chief Executive

Carta de Ian McLeod, CEO do Celtic, após uma visita ao centro de treinamento de Carrington, em 2002. (Ver tradução.)



the MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB plc
OLD TRAFFORD
MANCHESTER M16 0RA
Registered Office: Old Trafford, Manchester, M16 0RA

Registered No. 95489 England
Telephone:
061-872 1661 (Office)
061-872 0199 (Ticket and Match Enquiries)
061-872 3486 (Commercial)
Direct Line Mgr.
Fax No. 061-873 7210
Telex: 666564 United G

Chief Executive C. Martin Edwards | Manager Alex Ferguson | Secretary Kenneth R. Merrett | Commercial Manager D. A. McGregor

£ per week basic wage.

When playing in the First Team, or being nominated as a substitute for Football League Championship matches you will receive:

a. A bonus of £100 per point.

For the purpose of assessing the bonus payments contained in Clause 2(a), points will be awarded on the basis of 3 points for a Win and 1 point for a Draw.

b. In addition a sum of £100,000 will be distributed among the First Team Pool of players if the Club wins the First Division Championship.

This bonus calculation will be based on the number of League games played by each individual.

Example: If a player appears in all 38 matches, he will receive 1/13 of £100,000 which equals £7,692.

c. In addition a sum of £25,000 will be distributed among the First Team Pool of players if the Club finishes in the top four of the First Division or qualifies for the UEFA Cup Competition through its final League position. This payment will not be made in the event of the Club winning the First Division League Championship.

d. A bonus of £100 for a Win and £50 for a Draw for First Team friendly matches.

e. The above payments only relate to First Division matches. In the event of the Club being relegated then the above payments will be reduced by half.

When playing or being nominated as a substitute in the Football Association Cup Competition a win bonus will be paid as follows:

a.

Third Round:	£400.
Fourth Round:	£500.
Fifth Round:	£600.
Sixth Round:	£750.
Semi Final:	£1,500.
Final:	£2,500.

b. Any player selected or being nominated as a substitute for the Final will be paid appearance money of £1,000.

c. In the event of any round in the Competition ending in a Draw half bonus will be paid.

d. In addition a sum of £40,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.

When playing or being nominated as a substitute in the Littlewoods Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:

a.

Second Round:	£400.
Third Round:	£400.
Fourth Round:	£500.
Fifth Round:	£600.
Semi Final:	£2,000.
Final:	£2,500.

b. Any player selected or being nominated as a substitute for the Final will be paid appearance money of £1,000.

c. In the event of any round in the Competition ending in a Draw half bonus will be paid.

d. Where a round is played over two legs, a player playing in one game only will be paid full win bonus.

President: Sir Matt Busby CBE.
Directors: C.M. Edwards (Chairman), J.M. Edelson, R. Charlton CBE, E.M. Watkins, A.M. Al Midani, N. Burrows.

Estrutura oficial de bônus para o elenco principal do Manchester United no final da década de 1980. (Ver tradução.)

the MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB plc
OLD TRAFFORD
MANCHESTER M16 0RA
Registered Office: Old Trafford, Manchester, M16 0RA

Registered No. 95489 England
Telephone:
061-872 1661 (Office)
061-872 0199 (Ticket and Match Enquiries)
061-872 3468 (Commercial)
Direct Line Mgr.
Fax No. 061-873 7210
Telex: 666564 United G

Chief Executive: C. Martin Edwards
Manager: Alex Ferguson
Secretary: Kenneth R. Merrett
Commercial Manager: D. A. McGregor

e. In addition a sum of £40,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.

5. When playing or being nominated as a substitute in the European Champions Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:

a.

First Round:	£1,000.
Second Round:	£1,500.
Third Round:	£2,000.
Semi Final:	£3,000.
Final:	£4,000..

b. Any player selected or being called on to play as a substitute in the Final will be paid appearance money of £1,000.

c. A player playing in only one-leg in any round will be paid full Win Bonus.

d. In addition a sum of £40,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.

6. When playing or being nominated as substitute in the European Cup Winners Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:

a.

First Round:	£1,000.
Second Round:	£1,250.
Third Round:	£1,500.
Semi Final:	£2,500.
Final:	£3,000.

b. Any player selected or being called on to play as a substitute in the Final will be paid apperance money of £1,000.

c. A player playing only one-leg in any round will be paid full Win Bonus.

d. In addition a sum of £30,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.

7. When playing or being nominated as substitute in the UEFA Cup Competition, a win bonus will be paid as follows:

a.

First Round:	£1,000.
Second Round:	£1,250.
Third Round:	£1,500.
Fourth Round:	£2,000.
Semi Final:	£2,500.
Final:	£3,000.

b. Any player selected or being called on to play as a substitute in the Final will be paid appearance money of £500 for each game.

c. A player playing in only one-leg in any round will be paid full Win Bonus.

d. In addition a sum of £30,000 will be distributed among the First Team Pool of players, based on the number of appearances made by each individual, if the Club wins the Competition.

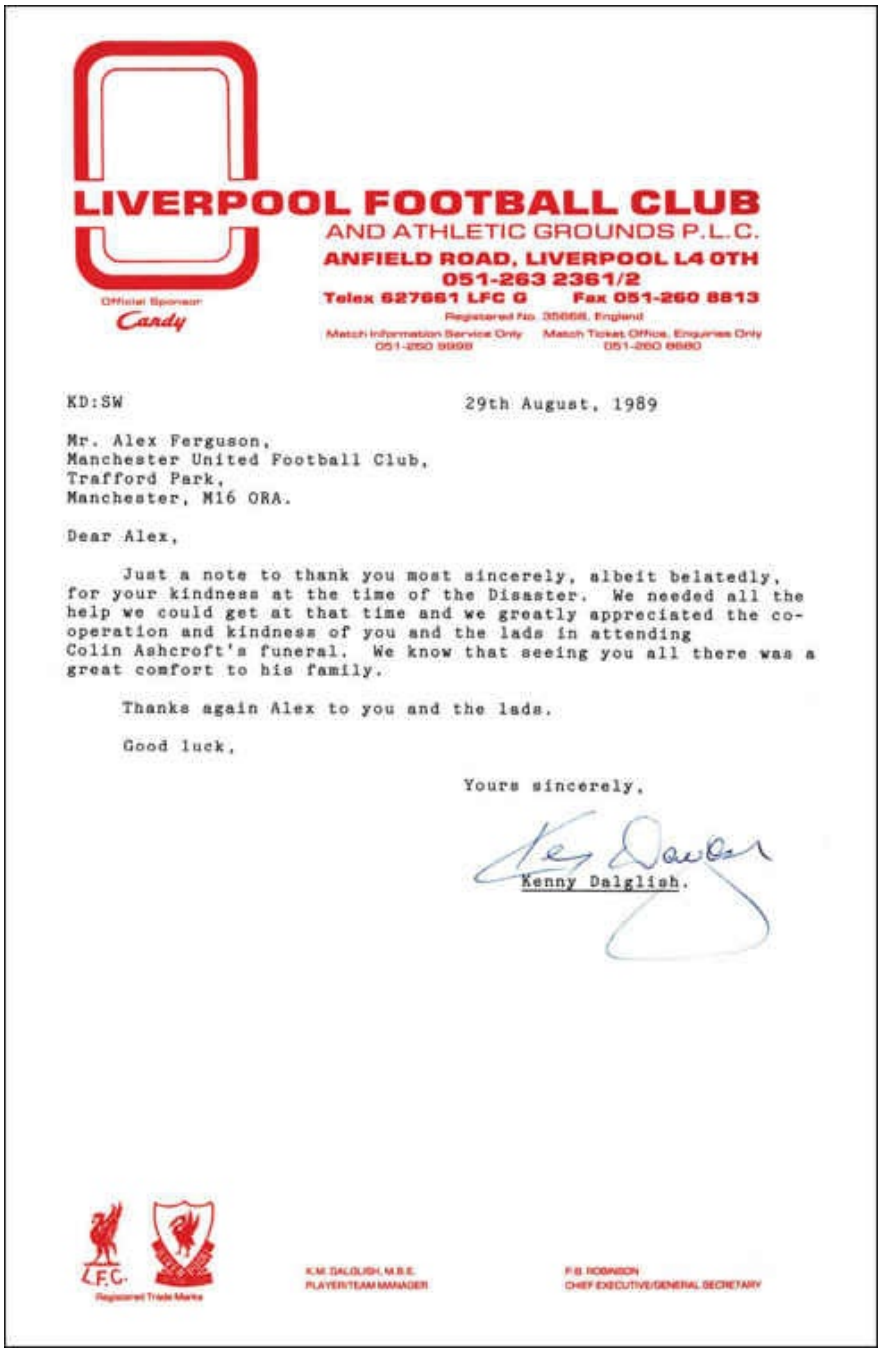
8. If you are injured whilst playing in the First Team, you will receive your basic wage and full bonus payments for a period to be decided at the Manager's discretion.

9. If you are not selected to play but are named on the First team Sheet you will receive your basic wage and half of any points bonus payment made to the members of the Team for Football League games, or half bonus paid in respect of any Cup ties in Competitions organised by UEFA, The Football Association or The Football League.

10. Other Competions: In the event of the Club playing in any other FIRST TEAM Competition apart from those listed above, the Directors undertake to make available a sum of money, the amount to be decided at their discretion for distribution pro-rata to the number of appeastances.

11. Friendly Matches: A bonus of £100 for a win and £50 for a Draw for First Team Friendly matches.

12. Reserve Team: A bonus of £10 for a win and £5 for a Draw.



LIVERPOOL FOOTBALL CLUB
AND ATHLETIC GROUNDS P.L.C.
ANFIELD ROAD, LIVERPOOL L4 0TH
051-263 2361/2
Telex 627661 LFC G Fax 051-260 8813
Registered No. 35668, England
Match Information Service Only 051-260 9999
Match Tickets Office, Enquiries Only 051-260 8680
Official Sponsor Candy

KD:SW

29th August, 1989

Mr. Alex Ferguson,
Manchester United Football Club,
Trafford Park,
Manchester, M16 ORA.

Dear Alex,

Just a note to thank you most sincerely, albeit belatedly, for your kindness at the time of the Disaster. We needed all the help we could get at that time and we greatly appreciated the co-operation and kindness of you and the lads in attending Colin Ashcroft's funeral. We know that seeing you all there was a great comfort to his family.

Thanks again Alex to you and the lads.

Good luck,

Yours sincerely,

Kenny Dalglish.

L.F.C. Registered Trade Marks

K.M. DALGLISH, M.B.E.
PLAYER/TEAM MANAGER

P.B. ROBINSON
CHIEF EXECUTIVE/GENERAL SECRETARY

Carta de Kenny Dalglish após a Tragédia de Hillsborough. (Ver tradução.)

ATTACHMENT D

PLAYER ANALYSIS

	CURRENT SQUAD	CURRENT EXCESS	YOUTH POTENTIAL	TRANSFER TARGETS/POSSIBILITIES
GOALKEEPERS	3 HOWARD CARROLL STEELE	RICARDO	HEATON LEE	
DEFENDERS	6 NEVILLE, G SILVESTRE BROWN FERDINAND O'SHEA FORTUNE (1)		SPECTOR (3) MCSHANE BARDSLEY	→ HEINZE (PSG) MEXES (AUXERRE) KOMPANY (ANDERLECHT) → PIQUE (YOUTH - BARCELONA)
MIDFIELD	9 GIGGS KEANE SCHOLES RONALDO NEVILLE, P KLERBERSON DJEMBA DJEMBA FLETCHER MILLER	BUTT CHADWICK STEWART	RICHARDSON EAGLES (4) N'GALULA D JONES	
ATTACK	4 VAN NISTELROOY SAHA SOLKSJAER (2) BELLION	FORLAN	FANGZHOU (5) TIMMS	→ SMITH (LEEDS)
TOTAL	22	5		

Notes of discussion with AF:

(1) Injury issue – may not be available until 2005
(2) Injury issue – further specialist advice being sought
(3) Possibility of promotion to 1st team squad
(4) Reviewing a season long loan option
(5) Unkown quanlity – work permit issues

Documento elaborado para uma reunião de diretoria sobre a composição do elenco principal, 2004. (Ver tradução.)

THE MANAGER'S COLUMN

SIR ALEX FERGUSON

The euphoria from Tuesday's demolition of the Gunners needs to be set aside today; with City the visitors, the priority is on maintaining the momentum from last week's slick showing at the Riverside

"Terrific, tremendous ...the whole place is buzzing! We're going to Rome in a bid to achieve what has never been done before – and that of course is to successfully defend our Champions League crown. The statistics tell you how difficult it is, as we know to our personal cost after failing in Europe following our victory in Barcelona 10 years ago. We are ready for another crack at it, though, after a great semi-final win against Arsenal at the Emirates on Tuesday.

We went through on the back of our first-leg 1-0 win at Old Trafford and then a dominating 3-1 success this week in London. Now we look forward to a fantastic final against Barcelona. But of course Europe is only part of our story this season. We also have a domestic title to defend, so we have to get our Premier League heads on again as we welcome Manchester City to Old Trafford today. We have to put Europe out of our minds, because although we are in a strong position in the league, we must make sure we are completely focused on our remaining games if we are to come out on top.

So enough of Europe for now, especially this afternoon, because a derby poses particular problems as we also know to our cost, especially now that Mark Hughes is in charge. I know him too well to expect anything but a full-on challenge. Mark was a warrior as a player; it's a quality still in him and one that he's trying strenuously to imbue in his players.

Management is not an easy task at the best of times, and Mark is managing City at a vital and transitional stage following the Middle East takeover that put great financial resources at their disposal.

"Mark will be only too aware that signing players, however good they are, is only the start of the process"

They made a startling impact at the start of the season with a £32 million signing, a transfer which put down a big marker of intent. City became the centre of a media storm – in fact I can't remember a time when we were so much squeezed off the back pages!

That kind of media situation does not sit easily with Mark, whose qualities made him one of our great players, but who nevertheless was never one for over-the-top hype, either concerning himself or the team. He was always a constant and consistent trainer, but he enjoyed his family life too and wouldn't hang around before heading for home. He preferred a low-profile life, so what he is experiencing now is something new for him.

He was able to keep his head down when he was manager at Blackburn where, incidentally, he did an outstanding job with a limited budget. Now he is firmly in the media spotlight, and there is no escaping it with all manner of speculation ranging from transfers both in to and out of his club, to chatter about his own future. It's always good to be the manager of a club with money available for new players, but how you spend it is what matters. I am sure there will be all kinds of possibilities turning over in his head as we draw towards the end of the season.

Maturing nicely: Giggs marked game number 801 with another cracking strike

Mensagem aos torcedores no programa oficial dos dias de jogo, o United Review, de 10 de maio de 2009, para a partida do Machester United contra o Manchester City. (Ver tradução.)

The lads head for the away end at the Emirates after an imperious display

Like every manager, Mark will be only too aware that signing players, however good they are individually, is only the start of the process. Building a team is what counts, and this can take years. The nature of the media beast is not one of patience, though, and Mark has already come in for a lot of unfair and hasty criticism.

What he needs is time, and I hope the City owners are prepared to give him a fair share of that precious commodity. He will need the patience of City supporters, too, and I think the whole club must have been cheered by the recent results that suggest the Blues are going to finish the season on a high.

It's certainly something we have noted, and which adds to the challenge we meet today as we seek to maintain our momentum. I thought our 2-0 win at Middlesbrough last Sunday was a big step forward. We have had some tricky moments at the Riverside, and I was worried about having a Saturday-lunchtime start after playing in the Champions League on the Wednesday with obviously not a lot of recovery time. Happily I have a squad that enables me to make changes, and I was delighted with the way Ryan Giggs and Paul Scholes in particular returned to the starting line-up. They gave such masterly displays in midfield that we ran the game and got an excellent result.

"Against the Gunners there was a real maturity to the team that is going to be invaluable in Rome"

The win topped a great week for Ryan, voted the PFA Player of the Year and then celebrating 801 appearances for Manchester United by scoring! I have run out of ways of praising his contribution in a fabulous career in a red shirt, and can only congratulate him on another fine effort!

Now we go into today's game after a decent break. Playing at Arsenal on the Tuesday gave us four clear days before taking on City. And maybe I will make another change to keep us fresh. Certainly we are approaching it in good shape after a brilliant display against the Gunners who started extremely well, only to give us a break when their young full-back slipped at a vital moment.

Ji-sung Park scored to set the scene for two fabulous goals from Cristiano Ronaldo and a performance that I believe would have prevailed even without our fortunate opening. There was a real maturity to the team that is going to be invaluable in Rome. The only disappointment was the red card for Darren Fletcher ruling him out of the final, which made it a bitter-sweet occasion.

Now though, we must put all those issues to one side, to make sure we maintain the energy and drive that's vital if we are to get over the line for the championship.

Alex Ferguson

11-5-13

IAN SETTLE
DUNFERMLINE.

Dear Sir Alex,

I came in from work today and turned on Match Of The Day. Your speech to the crowd had me beaming, what a wonderful way to bring the curtain down. My dad was a Govan man of your fathers generation, he had connections with Sommerston Church way back and the 129th BB, if I remember. I believe this is where he introduced me to yourself when you were at Ibrox. Lost him in 76, but know he'd have loved your journey. At 52 it's a bit late in the day to start writing to personalitys, but I dare say like others felt this was a once in a lifetime moment.

This was also a big day for my family, as it started with the birth of my third grandchild. At moments like that you think of your oldman. So to turn on the telly at the end of the day and see a Govan lad holding them all spellbound was a bit special.

All the very best for the future.

That was wonderful.

Ian Settle.

Reação de um torcedor à aposentadoria de Sir Alex Ferguson. (Ver tradução.)

APÊNDICE

Tradução dos textos da seção **O ARQUIVO**

CARTA PARA ÉRIC CANTONA

O Manchester United Football Club S.A.

18 de agosto de 1997

Caro Éric

Alguns meses se passaram desde que conversamos pela última vez, e achei que deveria lhe escrever em sinal do respeito e da estima que tenho por você.

Quando retomamos os treinos, esperei por um tempo que você aparecesse normalmente, mas acho que era uma esperança nada realista, e vi nos seus olhos quando nos encontramos em Mottram que seu tempo no Manchester United havia chegado ao fim. No entanto, ainda acho que você deveria ter aceitado o conselho que tanto seu pai quanto eu lhe demos e tirado uma folga antes de tomar uma decisão tão importante.

Uma coisa que eu gostaria que você se lembrasse é de se manter ativo e em forma. Sempre me recordo que, quando parei de jogar, aos 32 anos, e me tornei técnico, estava tão preocupado com a organização dos treinos e exercícios dos jogadores que acabei me esquecendo da minha própria forma física, e, quando me dei conta do que estava acontecendo, uns seis anos depois, voltei a treinar para recuperar a forma, e foi uma tragédia, então você realmente precisa manter a forma física.

Tenho certeza de que você vem acompanhando os nossos resultados, e, como pode ver, estamos nos saindo muito bem. Como você sabe, contratamos Teddy Sheringham para substituí-lo, mas no momento ele está tendo dificuldades para encontrar o mesmo espaço que teve no Tottenham e está jogando pelas pontas, então temos alguns ajustes para fazer. Os jogadores às vezes não percebem como é difícil jogar no nosso nível, já que todo jogo é uma final de campeonato para os nossos adversários, então só espero que ele possa fazer isso por nós.

A nossa campanha pré-temporada não foi das piores. A turnê no Extremo Oriente foi melhor do que esperávamos, e os nossos jogos contra a Inter de

Milão foram muito bons. O desempenho na Supercopa da Inglaterra não foi excelente, mas fomos melhores do que o Chelsea e merecemos a vitória, mesmo que tenhamos ido para os pênaltis.

Ainda acho, como discutimos no fim da temporada, que um atacante de primeira categoria é do que precisamos, e esse sempre será o problema no nosso clube, já que as restrições financeiras sempre impedem que consigamos o melhor por causa da nossa estrutura de salários, e isso é uma pena, porque quando você está no topo deveria comprar o melhor para impedir os outros de o alcançarem. Se eu fosse mais jovem, acho que encararia isso de outra forma, mas de um ponto de vista pessoal, não ganhei a Liga dos Campeões, e isso às vezes me incomoda. Entretanto, preciso seguir em frente e não erguer uma barreira mental, e sempre acreditei e confiei nos meus jogadores e quero continuar fazendo isso. Ainda tenho a esperança de descobrir um jovem Cantona! Sonho com isso!

Antes de concluir esta carta, desejo que possamos bater um papo, tomar um drinque ou nos encontrar para uma refeição em breve. Sei que o clube lhe escreveu a respeito do próximo jantar, e espero que você possa ir, mas para mim isso não é o mais importante, e sim lhe lembrar de como você foi um ótimo jogador para o Manchester United e de quão grato sou pelos serviços que você me prestou. Nunca me esquecerei disso, e espero que você também não se esqueça.

Você sempre será bem-vindo aqui, e, se aparecer de surpresa para um chá, sem alarde, só para um papo como amigos, isso me faria imensamente feliz. Éric, você sabe onde me encontrar se precisar, e, agora que não é mais um dos meus jogadores, espero que saiba que tem em mim um amigo.

Boa sorte e que Deus o abençoe.

Atenciosamente,

Alex Ferguson, Cavaleiro Comandante da Ordem do Império Britânico
TÉCNICO

CARTA DE IAN McLEOD, CEO DO CELTIC

Celtic S.A.
Celtic Park
Glasgow G40 3RE
Tel.: 0141 556 2611
Fax: 0141 551 8106
http://www.celticfc.co.uk IMcL/CEO

14 de março de 2002

Sir Alex Ferguson Manchester United S.A.
Sir Matt Busby Way Old Trafford
MANCHESTER

M16 ORA

Caro *Sir* Alex Este é apenas um breve bilhete para agradecer pelo seu tempo e atenção na quarta-feira, quando você me guiou por um passeio por Carrington com Willie Haughey.

O sistema de formação de jovens talentos e instalações de treinamento de qualidade têm tido menos prioridade nos planos do Celtic do que acredito que deveriam ter, e eu gostaria de adotar medidas para sanar as nossas deficiências.

Os seus insights, opiniões e conselhos foram não apenas bem-vindos, mas também muito apreciados.

Mais uma vez, muito obrigado pelo seu tempo, ainda mais em um momento tão importante para o Manchester United.

Por fim, parabéns por ter chegado às quartas de final da Liga dos Campeões.

Saudações,

Atenciosamente, Ian McLeod

CEO

ESTRUTURA OFICIAL DE BÔNUS PARA O ELENCO PRINCIPAL DO MANCHESTER UNITED

O MANCHESTER UNITED FOOTBALL CLUB S.A.

OLD TRAFFORD

MANCHESTER M16 ORA

Sede: Old Trafford, Manchester, M16 ORA Nº de registro: 95489, Inglaterra Telefones:

061-872 1661 (Escritório)
061-872 0199 (Para ingressos e partidas) 061-872 3488 (Comercial)
Linha Direta Técnico
Fax: 061-873 7210
Telex: 666564 United G

CEO

C. Martin Edwards

Técnico
Alex Ferguson

Secretário
Kenneth R. Merrett

Diretor Comercial
D. A. McGregor

£ salário-base semanal

Ao jogar no Time Titular ou ser nomeado como substituto para partidas do Campeonato Inglês, você recebe: a. Um bônus de £100 por ponto.

Para efeito de fixação dos pagamentos de bônus estipulados na Cláusula 2(a), os pontos serão contabilizados com base em 3 pontos por Vitória e 1 ponto por Empate.

b. Adicionalmente, uma soma de £100.000 é distribuída entre os jogadores titulares caso o Clube vença o Campeonato da Primeira Divisão.

O cálculo do bônus é feito com base no número de partidas do Campeonato Inglês jogadas por cada indivíduo.

Exemplo: Se um jogador participa de todas as 38 partidas, recebe 1/13 de £100.000, o que equivale a £7.692.

c. Adicionalmente, uma soma de £25.000 é distribuída entre os jogadores titulares caso o Clube termine entre os quatro primeiros da Primeira Divisão ou se qualifique para a Competição da Copa da UEFA pela sua posição no Campeonato Inglês. Esse pagamento não é feito caso o Clube vença o Campeonato da Primeira Divisão.

d. Um bônus de £100 por Vitória e £50 por Empate para os Amistosos do Time Titular.

e. Os pagamentos acima dizem respeito apenas às partidas da Primeira Divisão. Caso o Clube seja rebaixado, os pagamentos acima são reduzidos pela metade.

Ao jogar ou ser nomeado como substituto na Copa da Inglaterra, é pago um bônus por vitória conforme se segue: a. Terceira Fase: £400.

Quarta Fase: £500.

Quinta Fase: £600.

Sexta Fase: £750.

Semifinal: £1.500.

Final: £2.500.

b. Todo jogador escalado ou nomeado como substituto para a Final recebe a quantia de £1.000 pela atuação.

c. Caso qualquer fase da Competição termine em Empate, é pago metade do valor do bônus.

d. Adicionalmente, uma soma de £40.000 é distribuída entre os jogadores

titulares com base no número de atuações de cada indivíduo caso o Clube vença a Competição.

Ao jogar ou ser nomeado como substituto na Copa da Liga Inglesa, é pago um bônus por vitória conforme se segue: a. Segunda Fase: £400.
Terceira Fase: £400.
Quarta Fase: £500.
Quinta Fase: £600.
Semifinal: £2.000.
Final: £2.500.

b. Todo jogador escalado ou nomeado como substituto na Final recebe £1.000 pela atuação.
c. Caso qualquer fase da Competição termine em Empate, é pago metade do valor do bônus.
d. Sempre que uma fase é decidida com partidas de ida e volta, o jogador que atua apenas em um dos jogos recebe o bônus por vitória em sua totalidade.
e. Adicionalmente, uma soma de £40.000 será distribuída entre os jogadores titulares com base no número de atuações de cada indivíduo caso o Clube vença a Competição.

5. Ao jogar ou ser nomeado como substituto na Taça dos Campeões Europeus, é pago um bônus por vitória conforme se segue: a. Primeira Fase: £1.000.
Segunda Fase: £1.500.
Terceira Fase: £2.000.
Semifinal: £3.000.
Final: £4.000.

b. Todo jogador escalado ou convocado para jogar como substituto na final recebe £1.000 pela participação.
c. O jogador que tiver participado apenas do jogo de ida ou de volta em qualquer fase recebe o Bônus por Vitória em sua Totalidade.
d. Adicionalmente, uma soma de £40.000 será distribuída entre os jogadores titulares com base no número de atuações de cada indivíduo caso o Clube vença a Competição.

6. Ao jogar ou ser nomeado substituto na Recopa Europeia, é pago um bônus por

vitória conforme se segue: a. Primeira Fase: £1.000.
Segunda Fase: £1.250.
Terceira Fase: £1.500.
Semifinal: £2.500.
Final: £3.000.

b. Todo jogador escalado ou convocado para jogar como substituto na final recebe £1.000 pela atuação.

c. O jogador que tiver participado apenas do jogo de ida ou de volta em qualquer fase recebe o Bônus por Vitória em sua Totalidade.

d. Adicionalmente, uma soma de £30.000 é distribuída entre os jogadores titulares com base no número de atuações de cada indivíduo caso o Clube vença a Competição.

7. Ao jogar ou ser nomeado como substituto na Copa da UEFA, é pago um bônus por vitória conforme se segue: a. Primeira Fase: £1.000.
Segunda Fase: £1.250.
Terceira Fase: £1.500.
Quarta Fase: £2.000.
Semifinal: £2.500.
Final: £3.000.

b. Todo jogador escalado ou convocado para jogar como substituto na Final recebe £500 pela atuação em cada jogo.

c. O jogador que tiver participado apenas do jogo de ida ou de volta em qualquer fase recebe o Bônus por Vitória em sua Totalidade.

d. Adicionalmente, uma soma de £30.000 será distribuída entre os jogadores titulares com base no número de atuações de cada indivíduo caso o Clube vença a Competição.

8. Caso se machuque jogando no Time Titular, o jogador recebe o salário-base mais os pagamentos integrais dos bônus por um período determinado a critério do Técnico.

9. Se o jogador não for escalado para jogar, mas tiver seu nome na Relação do Time Titular, receberá o salário-base e metade de todos os pagamentos de bônus por pontuação concedidos aos membros do Time nos jogos da Copa da

Inglaterra, ou metade dos bônus pagos por empates em competições organizadas pela UEFA, pela Football Association ou pela Football League.

10. Outras Competições: Caso o Clube participe de qualquer outra Competição de TIMES TITULARES além das supracitadas, os Membros do Conselho de Administração assumem a responsabilidade de disponibilizar uma quantia definida a seu critério para distribuição proporcional ao número de atuações.

11. Amistosos: Um bônus de £100 por vitória e £50 por Empate para o Time Titular.

12. Time Reserva: Um bônus de £10 por vitória e £5 por Empate.

Presidente do conselho de administração: *Sir* Matt Busby, Cavaleiro Comandante da Ordem do Império Britânico.

Membros do conselho: C. M. Edwards (Presidente), J. M. Edelson, R. Charlton, Cavaleiro Comandante da Ordem do Império Britânico, E. M. Watkins, A. M. Al Midani, N. Burrows.

CARTA DE KENNY DALGLISH APÓS A TRAGÉDIA DE HILLSBOROUGH

Liverpool Football Club And Athletic Grounds S.A.
ANFIELD ROAD, LIVERPOOL L4 OTH
051-263 2361/2
Telex: 627661 LFC G
Fax: 051-260 8813

Nº de registro: 35668, Inglaterra Serviço Exclusivo Sobre Partidas: 051-260 9999

Departamento Exclusivo Para Dúvidas Sobre Ingressos: 051-260 8680
Patrocinador Oficial: Candy KD: SW

29 de agosto de 1989

Sr. Alex Ferguson,
Manchester United Football Club, Trafford Park, Manchester, M16 ORA.
Caro Alex,

Este é um bilhete para agradecer de coração, ainda que tardiamente, pela atenção na época do Desastre. Precisávamos de toda ajuda possível naquele momento, e apreciamos muito a cooperação e a gentileza dispensadas por você e seus rapazes ao comparecerem ao enterro de Colin Ashcroft. Sabemos que ver todos ali serviu de grande conforto para a família dele.

Obrigado mais uma vez, Alex, a você e aos rapazes.
Boa sorte,
Atenciosamente,
Kenny Dalglish.

K. M. DALGLISH, Membro da Ordem do Império Britânico JOGADOR/TÉCNICO

P. B. ROBINSON
CEO/SECRETÁRIO-GERAL

ANEXO D
ANÁLISE DE JOGADORES
ATUAIS

	ELENCO PRINCIPAL	EXCESSO	COM POTENCIAL NAS CATEGORIAS DE BASE	ALVOS/POSSIBILIDADES DE TRANSFERÊNCIA
GOLEIROS	3 HOWARD CARROLL STEELE	RICARDO	HEATON LEE	
DEFENSORES	6 NEVILLE, G. SILVESTRE BROWN FERDINAND O'SHEA FORTUNE (1)		SPECTOR (3) MCSHANE BARDSLEY	HEINZE (PSG) MEXES (AUXERRE) KOMPANY (ANDER-LECHT) PIQUÉ (CATEGORIAS DE BASE – BARCELONA)
MEIAS	9 GIGGS KEANE SCHOLES RONALDO NEVILLE, P. KLERBERSON DJEMBA-DJEMBA FLETCHER MILLER	BUTT CHADWICK STEWART	RICHARDSON EAGLES (4) N'GALULA D. JONES	
ATACANTES	4 VAN NISTELROOY SAHA SOLSKJAER (2) BELLION	FORLAN	FANGZHOU (5) TIMMS	SMITH (LEEDS)
TOTAL	22	5		

Notas de discussão com AF:
(1) Problema de lesão — pode não estar disponível até 2005
(2) Problema de lesão — buscando mais informações de especialistas
(3) Possibilidade de promoção para o time titular
(4) Revisando opção de empréstimo para toda a temporada
(5) Qualidade desconhecida — problemas com permissão de trabalho

MENSAGEM AOS TORCEDORES NO PROGRAMA OFICIAL DE 10/05/2009

COLUNA DO TÉCNICO

SIR ALEX FERGUSON

A euforia depois de termos acabado com o Arsenal na terça-feira precisa ser deixada de lado hoje; com o visitante Manchester City, a prioridade é manter o embalo do excelente desempenho no Riverside.

“Incrível, tremendo... o lugar inteiro fervilha! Vamos a Roma no páreo para alcançar algo inédito — o que, é claro, é defender nosso título da Liga dos Campeões. As estatísticas nos dizem como isso é difícil, como sabemos após termos fracassado na Europa logo após a nossa vitória em Barcelona dez anos atrás. Entretanto, estamos prontos para outra chance depois de uma grande semifinal contra o Arsenal no Emirates na terça-feira.

Chegamos aqui depois da vitória por 1 a 0 no jogo de ida em Old Trafford e um sucesso de 3 a 1 esta semana em Londres. Agora estamos ansiosos por uma fantástica final contra o Barcelona. Mas, obviamente, a Europa é apenas parte da nossa história nesta temporada. Também temos um título local para disputar, então hoje precisamos nos concentrar na Premier League ao recebermos o Manchester City em Old Trafford. Precisamos esquecer a Europa, pois embora estejamos em uma posição forte na Premier League, temos que nos concentrar nos jogos restantes se quisermos terminar no topo.

Assim, por hora, chega de falar da Europa, ainda mais esta tarde, pois um clássico traz alguns problemas específicos, como infelizmente sabemos muito bem, em especial agora que Mark Hughes está no comando. Eu o conheço muito bem para esperar qualquer coisa que não um grande desafio. Mark era um guerreiro como jogador; esse é um traço que ele conservou e está fazendo de tudo para incuti-lo em seus atletas.

Ser técnico não é uma tarefa fácil nem nos melhores momentos, e Mark está no comando do Manchester City como parte de uma etapa vital de transição

depois que o Oriente Médio assumiu, colocando recursos generosos a seu dispor. Eles causaram um impacto espantoso no início da temporada com uma contratação de 32 milhões de libras, uma transferência que deixou sua intenção muito clara. O Manchester City tornou-se o centro de uma tempestade midiática — aliás, não consigo me lembrar de uma época em que tenhamos sido tão excluídos das páginas dos jornais!

Esse tipo de situação com a imprensa não cai bem para Mark, cujas características fizeram dele um dos nossos grandes jogadores, mas que nunca gostou de muito alarde, fosse ao seu redor ou ao redor do time. Ele sempre foi constante e consistente nos treinos, mas gostava da vida familiar e ia logo para casa assim que eles terminavam. Preferia levar uma vida discreta, de modo que a experiência atual é nova para ele.

Ele conseguiu se manter discreto quando era técnico do Blackburn — onde, por sinal, fez um trabalho espetacular com um orçamento limitado. Agora está sempre sob os holofotes, e não há como escapar diante de todas as especulações em torno das transferências tanto dos jogadores que entram quanto dos que saem do seu clube, além dos rumores sobre seu próprio futuro. É sempre bom ser técnico de um clube com dinheiro à disposição para contratar jogadores, porém o mais importante é como gastá-lo. Tenho certeza de que todos os tipos de possibilidades estão passando pela sua cabeça à medida que nos aproximamos do final da temporada.

Como todo técnico, Mark está ciente de que contratar jogadores, por melhores que sejam individualmente, é apenas o início do processo. Construir um time é o que conta, e isso pode levar anos. Contudo, a besta que é a mídia é impaciente, e Mark já recebeu muitas críticas precipitadas e injustas.

O que ele precisa é de tempo, e espero que os donos do Manchester City estejam preparados para lhe dar uma quantidade justa desse precioso bem. Ele também precisará da paciência dos torcedores, e acredito que o clube inteiro deve ter comemorado os resultados recentes que sugerem que os azuis terminarão a temporada muito bem.

Isso sem dúvida é algo que temos em mente, e que só aumenta o desafio que enfrentaremos hoje na busca por manter o nosso embalo. Acho que a nossa vitória por 2 a 0 em Middlesbrough no último domingo foi um grande avanço. Tivemos alguns momentos complicados no Riverside, e fiquei preocupado com

o fato de jogarmos na hora do almoço no sábado depois de um jogo da Liga dos Campeões na quarta-feira sem muito tempo para nos recuperarmos. Felizmente, tenho um elenco que me permite fazer alterações, e fiquei encantado, em particular, com o retorno de Ryan Giggs e Paul Scholes ao time. Suas atuações no meio-campo foram irretocáveis e nos permitiram dominar o jogo e conseguir um excelente resultado.

A vitória foi o auge de uma ótima semana para Ryan, eleito Jogador do Ano pela PFA e em seguida comemorando 801 atuações pelo Manchester United com um gol! Já esgotei todos os elogios que poderia fazer à sua contribuição em uma carreira fabulosa com a camisa vermelha e só posso parabenizá-lo por mais um ótimo trabalho!

Agora vamos para a partida de hoje depois de um bom descanso. Enfrentar o Arsenal na terça nos deu quatro dias de folga antes de enfrentar o Manchester City. E talvez eu faça mais uma mudança para nos manter descansados. Sem dúvida vamos para o jogo em boa forma depois de uma atuação brilhante contra o Arsenal, que começou muito bem, mas nos deu espaço quando seu jovem zagueiro vacilou em um momento crucial.

Park Ji-sung marcou, abrindo caminho para dois gols fabulosos de Cristiano Ronaldo e uma performance que acredito que teria nos levado à vitória mesmo sem a brecha fortuita que tivemos. O time exibiu uma maturidade que acredito que será inestimável em Roma. A única decepção foi o cartão vermelho que Darren Fletcher recebeu e o tirou da final, deixando um gosto amargo em uma ocasião tão feliz.

Agora, porém, devemos deixar todas essas questões de lado e garantir que conservaremos a energia e a determinação essenciais para vencermos o campeonato.”

Alex Ferguson

REAÇÃO DE UM TORCEDOR À APOSENTADORIA DE SIR ALEX FERGUNSON

Ian Settle Dunfermline.

11/05/13

Caro *Sir* Alex, Cheguei do trabalho hoje e liguei a TV no *Match Of The Day*. O seu discurso para a torcida me deixou radiante, que jeito maravilhoso de fechar a cortina. Meu pai era um homem de Govan da geração do seu pai, tinha conexões com a Summerston Church desde muito tempo e com a 129ª BB, se a memória não me falha. Acho que foi lá que ele nos apresentou quando você estava em Ibrox. Eu o perdi em 1976, mas sei que ele teria adorado a sua trajetória. Aos 52 anos, é um pouco tarde para começar a escrever para personalidades, mas ouso dizer, como outros acham, que essa foi uma oportunidade única.

Também foi um grande dia para a minha família, já que começou com o nascimento do meu terceiro neto. Em momentos como esse, você pensa no seu velho. Então, ligar a televisão no fim do dia e ver um rapaz de Govan encantando a todos foi especial.

Tudo de melhor para o futuro.

Foi maravilhoso.

Ian Settle.

AGRADECIMENTOS

Sempre é necessário um time, e o que foi formado para fazer este livro contou com Nick Davies, diretor-executivo da John Murray Press, cujo olhar astuto e julgamento preciso moldaram o manuscrito, assim como Roddy Bloomfield e Kate Miles. Outros membros da Hodder & Stoughton — Jamie Hodder-Williams, Lucy Hale, Karen Geary e Vickie Boff — foram prontamente solícitos ao menor chamado. Alasdair Oliver criou o design da capa e Amanda Jones cuidou da produção. Nos Estados Unidos, Mauro diPreta, publisher da Hachette Books, e Michelle Aielli ajudaram a garantir que fôssemos bem recebidos em um país onde as bolas de futebol não são redondas.

Do seu poleiro em Aberdeen, Colin Dalgarno nos forneceu uma pesquisa sólida e confiável. Em Londres, Jack Hagley transformou números em imagens e é o responsável pelas ilustrações gráficas no livro, já Sean Pollock tirou a foto da capa.

A nossa equipe literária, jurídica, financeira e publicitária contou com Chris Parris-Lamb e David Gernert, da The Gernert Company, Sue Knight e a equipe da Grant Thornton, e Les Dalgarno, Ken Gordon e a equipe da Burness Paull no Reino Unido; e, nos Estados Unidos, Andrew Kovacs, Sandi Mendleson, David Kass, Karen Valladao, Pete Laboskey e Joe McNulty.

Mark Damazer, Walter Isaacson, Michael Lewis, Michael Lynton, Jane Sarkin, Doug Stumpf e Judith Thurman ofereceram conselhos e orientações à medida que aos poucos transformávamos uma ideia em livro. Lyn Laffin e Zoe Diompy, em Manchester, e Tanya Schillage, na Califórnia, assumiram a responsabilidade de garantir que chegássemos sempre na hora. Harriet Heyman ajudou com o Epílogo.

Jason Ferguson, em Manchester, e Martin O’Connor, em Nova York, nos apoiaram e encorajaram em todos os momentos. Os dois merecem ter seus nomes impressos em letras garrafais na capa. O homem que permitiu que este livro se tornasse realidade foi o irrepreensível e adorável Charlie Stillitano.

CRÉDITOS DAS IMAGENS

Introdução, *Sir* Alex Ferguson na Harvard Business School © Anita Elberse; Capítulo 1, o técnico da seleção da Escócia, Jock Stein (à direita), com seu assistente, Alex Ferguson (à esquerda), em 1985 © EMPICS Sport/PAI; Capítulo 2, atleta das categorias de base do Manchester United David Beckham, fevereiro de 1992 © Mirrorpix; Capítulo 3, *Sir* Alex Ferguson (à direita) e o auxiliar técnico Carlos Queiroz (à esquerda) durante um treino em Carrington, 25 de julho de 2006 © Matthew Peters/Manchester United via Getty Images; Capítulo 4, Steve Bruce e Bryan Robson após o Manchester United derrotar o Blackburn e vencer a Premier League em 1993 © David Cannon/ALLSPORT/Getty Images; Capítulo 5, Alex Ferguson conversa com Éric Cantona durante uma partida do Manchester United contra o Manchester City em 1996 © Mark Leech/Getty Images; Capítulo 6, o jogador do Sporting Lisboa Cristiano Ronaldo (à direita) briga pela bola durante um amistoso, agosto de 2003 © Andre Kosters/AFP/Getty Images; Capítulo 7, *Sir* Alex Ferguson durante uma partida da Liga dos Campeões contra o Real Madrid, 2013 © Back Page Images/Rex Shutterstock; Capítulo 8, *Sir* Alex Ferguson durante coletiva de imprensa em Manchester, 2009 © John Peters/Manchester United via Getty Images; Capítulo 9, o presidente do Aberdeen (no centro), Dick Donald, com Alex Ferguson (à direita), amistoso de pré-temporada entre Aberdeen e Arsenal, 1980 © SNS Group/Alamy; Capítulo 10, *Sir* Alex Ferguson e David Gill © Ian Hodgson/ANL/Rex Shutterstock © PA Archive/PAI; Capítulo 11, *Sir* Alex Ferguson no vestiário © Sean Pollock; Capítulo 12, o técnico do Arsenal, Arsène Wenger, e *Sir* Alex Ferguson durante uma partida da Premier League entre Arsenal e Manchester United, 2005 © Ben Radford/Getty Images; Capítulo 13, o ex-técnico do Manchester United *Sir* Alex Ferguson acena para a multidão do camarote dos diretores em Old Trafford, outubro de 2013 © epa european pressphoto agency b.v./Alamy; Epílogo, *Sir* Alex Ferguson sendo entrevistado por *Sir* Michael Moritz © acervo do autor.

Os dados, *Sir* Alex Ferguson ergue o troféu da Premier League em Old Trafford, 2013 © Alex Livesey/Getty Images.
O arquivo, *Sir* Alex Ferguson à sua mesa em Carrington © Sean Pollock.

Todos os esforços razoáveis foram feitos para identificar os detentores dos direitos autorais das imagens, mas em caso de erros ou omissões a editora ficará feliz em inserir o devido crédito em futuras impressões ou edições.

SOBRE OS AUTORES

SIR ALEX FERGUSON nasceu em 1941 em Govan, Escócia. Centroavante goleador, foi transferido para o Rangers por um valor até então inédito no futebol escocês. Em 1974, estreou como técnico no East Stirlingshire e no St Mirren, antes de entrar para o Aberdeen, time no qual alcançou grande sucesso, culminando na conquista da Recopa Europeia de 1983 sobre o Real Madrid, que o colocou definitivamente sob os holofotes.

Já no Manchester United, no qual ingressou em 1986, acumulou 38 troféus, incluindo cinco Copas da Inglaterra, treze Premiers League e duas Ligas dos Campões. Recebeu o título de *Sir* em 1999, após a conquista da Tríplice Coroa pelo Manchester United. A marca de 49 troféus faz dele o técnico de futebol britânico mais bem-sucedido de todos os tempos.

Sir Alex anunciou a aposentadoria em 2013, porém continua colaborando com o Manchester United como diretor e contribui com o Executive Education Program da Harvard Business School.

SIR MICHAEL MORITZ nasceu em Cardiff, País de Gales, estudou em Oxford e se tornou jornalista da revista Time, nos Estados Unidos, no fim dos anos 1970. Foi nessa época que conheceu o jovem Steve Jobs e escreveu o primeiro livro sobre a Apple, *The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer*. É ainda coautor de *Going for Broke: The Chrysler Story* e, em 1986, juntou-se à Sequoia Capital, no Vale do Silício, Califórnia.

O apoio da Sequoia Capital a jovens empreendedores formou companhias que valem hoje quase 1,5 trilhão de dólares — o maior resultado que um fundo de investimentos privado já atingiu. Inclui-se aí o aporte em empresas como Apple e Cisco e, mais recentemente, YouTube, Airbnb, Dropbox e WhatsApp. *Sir* Michael é membro do conselho diretor do LinkedIn, já tendo feito parte das mesas diretoras do Google, do Yahoo! e do PayPal.

Em 2012 se tornou presidente da Sequoia Capital e em 2013 recebeu o título de *Sir*. O trabalho filantrópico de sua família inclui o maior programa de bolsas de estudo da Europa para universitários de baixa renda. Filho de refugiados da Alemanha nazista, ele mora em San Francisco com a mulher, Harriet Heyman.

LEIA TAMBÉM

Ted Talks
Chris Anderson

Como o Google funciona
Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg

A loja de tudo
Brad Stone

Elon Musk
Ashlee Vance

Como Steve Jobs virou Steve Jobs
Brent Schlender e Rick Tetzeli